

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI SD NAHDHATUL ULAMA SLEMAN**



Oleh:
Muhammad Asyrofuddin
NIM.: 14913086

TESIS

Diajukan kepada
PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

**YOGYAKARTA
2018**

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI SD NAHDHATUL ULAMA SLEMAN**



Oleh:

Muhammad Asyrofuddin

NIM.: 14913086

Pembimbing:

Dr. Lantip Diat Prasajo, M.Pd.

TESIS

Diajukan kepada

PROGRAM PASCASARJANA

FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna

Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Asyrofuddin
N I M : 14913086
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **STRATEGI KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN
DI SD NAHDHATUL ULAMA SLEMAN**

Menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa tesis ini hasil plagiasi, maka saya siap untuk dicabut gelar kesarjanaan yang dianugerahkan dan mendapatkan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 13 Agustus 2018

Yang menyatakan,



Muhammad Asyrofuddin



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 2037/PS-MSI/Peng./VIII/2018

TESIS berjudul : **STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SD
NAHDHATUL ULAMA SLEMAN**

Ditulis oleh : Muhammad Asyrofuddin

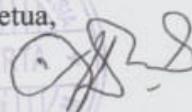
N. I. M. : 14913086

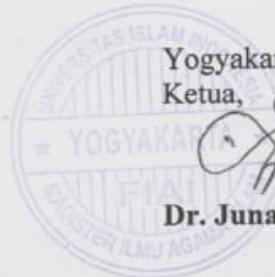
Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan.

Yogyakarta, 30 Agustus 2018

Ketua,


Dr. Junanah, MIS





PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM (SI)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msj@uii.ac.id

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Muhammad Asyrofuddin
Tempat/tgl lahir : Batang, 18 - 2 - 1981
N. I. M. : 14913086
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SD
NAHDHATUL ULAMA SLEMAN

Ketua : Dr. Hujair AH Sanaky, MSI

Sekretaris : Dr. Yurdani, M.Ag.

Pembimbing : Dr. Lantip Diat Prasojjo, M.Pd.

Penguji : Dr. Drs. Ahmad Darmadji, M.Pd.

Penguji : Dr. Supriyanto Pasir, M.Ag.

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

Diuji di Yogyakarta pada Selasa, 28 Agustus 2018

Pukul : 08.00 -09.00 WIB.

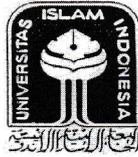
Hasil : **Lulus**

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana
Magister Ilmu Agama Islam FIAI UII



Dr. Junanah, MIS





PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No.24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 1805/PS-MIA/ND/VIII/2018

TESIS berjudul : **STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SD
NAHDHATUL ULAMA SLEMAN**

Ditulis oleh : Muhammad Asyrofuddin

NIM : 14913086

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Program Pascasarjana, Magister Ilmu Agama Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 25 Agustus 2018

Ketua,



Dr. Juhannah, MIS

PERSETUJUAN

Judul : **STRATEGI KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN
DI SD NAHDHATUL ULAMA SLEMAN**

Nama : Muhammad Asyrofuddin

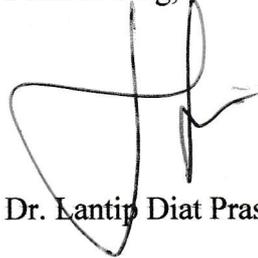
N I M : 14913086

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Disetujui untuk diuji oleh Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 13 Agustus 2018

Pembimbing,



Dr. Lantip Diat Prasajo, M.Pd.

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karyaku ini untuk

Suminah (Ibuku) dan Achmad Fathoni (Bapakku):

Ya Allah, aku bersaksi bahwa Ibuku dan Bapakku telah menunaikan
amanat-Mu dengan sempurna.

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلِتَنْظُرُ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al-Hasyr, 59: 18)¹

¹ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemahnya*, (Jakarta: PT. Sygma Examedia Arkanlema, 2010), hlm. 548.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB - LATIN

Sesuai dengan SKB Menteri Agama RI, Menteri
Pendidikan dan Menteri Kebudayaan RI
No. 158/1987 dan No. 0543b/U/1987
Tertanggal 22 Januari 1988

I. Konsonan Tunggal

HURUF ARAB	NAMA	HURUF LATIN	NAMA
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Bā'	<i>b</i>	-
ت	Tā	<i>t</i>	-
ث	Sā	<i>ṣ</i>	s (dengan titik di atas)
ج	Jīm	<i>j</i>	-
ح	Hā'	<i>ḥa'</i>	h (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	<i>kh</i>	-
د	Dāl	<i>d</i>	-
ذ	Zāl	<i>ẓ</i>	z (dengan titik di atas)
ر	Rā'	<i>r</i>	-
ز	Zā'	<i>z</i>	-
س	Sīn	<i>s</i>	-
ش	Syīn	<i>sy</i>	-
ص	Sād	<i>ṣ</i>	s (dengan titik di bawah)
ض	Dād	<i>ḍ</i>	d (dengan titik di bawah)
ط	Tā'	<i>ṭ</i>	t (dengan titik di bawah)
ظ	Zā'	<i>ẓ</i>	z (dengan titik di bawah)
ع	'Aīn	<i>'</i>	koma terbalik ke atas
غ	Gaīn	<i>g</i>	-
ف	Fā'	<i>f</i>	-

HURUF ARAB	NAMA	HURUF LATIN	NAMA
ق	Qāf	<i>q</i>	-
ك	Kāf	<i>k</i>	-
ل	Lām	<i>l</i>	-
م	Mīm	<i>m</i>	-
ن	Nūn	<i>n</i>	-
و	Wāwu	<i>w</i>	-
ه	Hā'	<i>h</i>	-
ء	Hamzah	'	apostrof
ي	Yā'	<i>y</i>	-

II. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

متعددة	Ditulis	<i>muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

III. *Ta' Marbūtah* di akhir kata

- a. Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	Ditulis	<i>ḥikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlukan, bila kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- b. Bila *ta' marbūṭah* diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كرامة الأولياء	ditulis	<i>karāmah al-auliyā'</i>
----------------	---------	---------------------------

- c. Bila *ta' marbūṭah* hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis *t*

زكاة الفطر	ditulis	<i>zakāt al-fiṭr</i>
------------	---------	----------------------

IV. Vokal Pendek

-----	<i>fathah</i>	ditulis	a
-----	<i>kasrah</i>	ditulis	i
-----	<i>ḍammah</i>	ditulis	u

V. Vokal Panjang

1.	<i>Fathah + alif</i>	ditulis	<i>ā</i>
	جاهلية	ditulis	<i>jāhiliyah</i>
2.	<i>Fathah + ya' mati</i>	ditulis	<i>ā</i>
	تنسى	ditulis	<i>tansā</i>
3.	<i>Kasrah + ya' mati</i>	ditulis	<i>ī</i>
	كريم	ditulis	<i>karīm</i>
4.	<i>ḍammah + wawu mati</i>	ditulis	<i>ū</i>
	فروض	ditulis	<i>furūḍ</i>

VI. Vokal Rangkap

1.	<i>Fathah + ya' mati</i>	ditulis	<i>ai</i>
	بينكم	ditulis	<i>bainakum</i>
2.	<i>Fathah + wawu mati</i>	ditulis	<i>au</i>
	قول	ditulis	<i>qaul</i>

VII. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

VIII. Kata Sandang *Alif + Lam*

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

- b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)-nya.

السماء	ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

IX. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

نوى الفروض	ditulis	<i>zawi al-furūḍ</i>
أهل السنة	ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

ABSTRAK

STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SD NAHDHATUL ULAMA SLEMAN

Muhammad Asyrofuddin
NIM. 14913086

Peningkatan mutu pendidikan didefinisikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien, terhadap komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut standar yang berlaku. Sedangkan strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistemik dalam melaksanakan rencana secara makro berjangka panjang untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi sekolah. Oleh karena itu keberhasilan peningkatan mutu di SD Nahdhatul Ulama Sleman sangat dipengaruhi oleh manajemen strategi yang digunakan kepala sekolah.

Fokus penelitian ini adalah bagaimana perencanaan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Jenis penelitian ini kualitatif, menggunakan pendekatan deskriptif dan berbasas teori fenomenologi. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Kesimpulan yang diperoleh adalah peningkatan mutu pendidikan di SD NU Sleman diawali dengan komitmen kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, diikuti dengan pembenahan struktur organisasi sekolah dan komite, peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, pemenuhan sarana prasarana, membangun jaringan, membuat program layanan prima dan sekolah mandiri, dan memperbaiki hubungan kemasyarakatan.

Kata kunci: *strategi, mutu, kepala sekolah*

ABSTRACT
THE STRATEGY OF THE PRINCIPAL IN IMPROVING THE
EDUCATION QUALITY IN PRIMARY SCHOOL
NAHDHATUL ULAMA SLEMAN

Muhammad Asyrofuddin
NIM. 14913086

The improvement of the education quality is defined as the ability of school in terms of operational and efficient management towards the components related to school in order to result in the added value towards the component in accordance with the applied standards. Meanwhile, the strategy refers to the systematic and systemic steps in implementing the long-term plan in macro to reach the goal. Principal is the highest level of leader in school. Therefore, the success of a quality improvement in Primary School Nahdhatul Ulama Sleman is highly determined by a strategy management used by the principal.

The focus of this research is on how the strategy plan, the strategy implementation and the strategy evaluation of principal in improving the education quality.

This is a qualitative research using the descriptive approach based upon the phenomenological theory. The data collection used the techniques of interview, observation, and documentation, The data analysis used the interactive model of Miles and Huberman, including data reduction, data presentation and drawing conclusion.

The conclusion that can be obtained is that the education quality in Primary School NU Sleman is started with the commitment of principal to improve the education quality, followed by the improvement in the structure of school organization and committee, improvement of competence among the academic and educational staff, fulfillment of facilities and infrastructure, and improvement of social relation.

Keywords: strategy, quality, principal

August 16, 2018

TRANSLATOR STATEMENT
The information appearing herein has been translated
by a Center for International Language and Cultural Studies of
Islamic University of Indonesia
CILACS UII JI. DEMANGAN BARU NO 24
YOGYAKARTA, INDONESIA.
Phone/Fax: 0274 540 255

CILACS
Center for International Language and Cultural Studies



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله, رافع درجات أولى العلم في الرفعة العالية, مسهل لطالبي العلم من الرحمة والسكينة. والصلاة والسلام على نبي الله محمد صلى الله عليه وسلم وأهله وأصحابه والتابعين ومن تبعهم الى يوم القارعة.

Segala Puji hanya milik Allah SWT., penulis bersyukur atas nikmat yang tak mampu terungkap dengan kata-kata, penulis yakin hanya karena pertolongan-Nya penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Shalawat dan Salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW., keluarga, sahabat, dan umatnya yang senantiasa menjalankan ajarannya.

Penulisan tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa syukur penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta;
2. Dr. Tamyiz Muharram, MA., selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta;
3. Dr. Yunanah, MIS., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Ilmu Agama Islam FIAI Universitas Islam Indonesia Yogyakarta;
4. Dr. Yusdani, M.Ag., selaku Ketua Prodi Program Doktor Hukum Islam FIAI Universitas Islam Indonesia Yogyakarta;

5. Dr. Lantip Diat Prasajo, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing, yang telah memberikan ilmu, motivasi, perbaikan dan arahnya sehingga tesis ini dapat diselesaikan;
6. Fauzan, M.Pd., selaku Kepala SD Nahdhatul Ulama Sleman, yang telah memberikan izin dan berkenan menjadi obyek penelitian;
7. Istiqomah, S.Pd.I., Yustin Mahesarani, S.Sos., Nurul Lutfi Al Fitri, yang telah berkenan menjadi nara sumber penelitian;
8. Keluarga besar SD Nahdhatul Ulama Sleman Yogyakarta yang telah mendukung kelancaran penelitian;
9. Suminah (ibuku), Ahmad Fathoni (Bapaku), Istiqlaliyah. Zulfa, Magfiroh, Tadzkiroh, (kakang-kakakku) dan adikku Muhammad Isa yang selalu memberi kasih sayang, dukungan, dan doa penulis;
10. Istriku, Lisa Trisna Wijyaningrum. Kedua anakku, Muhammad Kanzul Ilmi dan Muhammad Kanzun Niam, telaga kasih sayang penyejuk hati;
11. Keluarga besar Afkaaruna Islamic School, Pondok Pesantren Barokah Kalimasada, Madrasah Diniyah Takmiliah Kalimasada dan Pamaba, Grup Shalawat Syubbanul Amin dan Al Mauizah, tempatku belajar dan berbagi ilmu;
12. Teman-teman seperjuangan Forum Komunikasi Diniyah Takmiliah (FKDT) Kabupaten Sleman dan Dewan Pimpinan Wilayah (DPW) Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah mengajarkanku arti pengabdian;

13. Teman-teman seperjuangan Kelas A2 Program Pascasarjana Magister Ilmu Agama Islam FIAI Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah memberikan inspirasi, motivasi, dan masukan kepada penulis.

Penulis sadar bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, masih banyak kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu kritik dan saran dari berbagai pihak, sangat penulis harapkan demi perbaikan selanjutnya.

Yogyakarta, 13 Agustus 2018

Penulis,

Muhammad Asyrofuddin

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN	iii
TIM PENGUJI TESIS	iv
NOTA DINAS	v
PERSETUJUAN PEMBIMBING	vi
PERSEMBAHAN	vii
MOTTO	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian	9
1. Fokus Penelitian	9
2. Pertanyaan Penelitian	9
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
1. Tujuan Penelitian	10
2. Kegunaan Penelitian	10
a. Kegunaan Teoritik	10
b. Kegunaan Praktis	11
D. Sistematika Pembahasan	12
BAB II. KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI	13
A. Kajian Penelitian Terdahulu.....	13
1. Strategi Kepala Sekolah	16
a. Pengertian Kepala Sekolah	16

b.	Tanggung Jawab Kepala Sekolah	18
c.	Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah	20
d.	Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu	24
2.	Peningkatan Mutu Pendidikan	33
a.	Pengertian Mutu Pendidikan	33
b.	Karakteristik Mutu Pendidikan	38
c.	Standar Mutu Pendidikan	42
B.	Kerangka Teori	47
BAB III. METODE PENELITIAN		53
A.	Jenis Penelitian dan Pendekatan	53
B.	Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian	55
C.	Informan Penelitian	55
D.	Teknik Penentuan Informan	55
E.	Teknik Pengumpulan Data	56
F.	Keabsahan Data	58
G.	Teknik Analisis Data	58
BAB IV. HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN		62
A.	Hasil Penelitian	62
1.	Kondisi Obyektif Lokasi Penelitian	62
a.	Visi	65
b.	Misi	66
c.	Tujuan	66
2.	Paparan Hasil Penelitian	68
a.	Perencanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD NU Sleman	68
1)	Analisis Internal	69
2)	Analisis Eksternal	73
b.	Pelaksanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD NU Sleman	76
1)	Pembentukan Struktur Organisasi Sekolah	76
2)	Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik dan Kependidikan	77
3)	Peningkatan Prestasi Siswa	80
4)	Pembaharuan Pengurus Komite Sekolah	83
5)	Program Sekolah Mandiri	84
6)	Membangun Jaringan	86
7)	Harmonisasi Hubungan Masyarakat	88
c.	Evaluasi Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD NU Sleman	89
1)	Supervisi Langsung Terhadap Pelaksanaan Kegiatan	90

2) Rapat Evaluasi Rutin	93
B. Analisis Hasil Penelitian	94
1. Perencanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD NU Sleman	96
a. Analisis Internal	97
b. Analisis Eksternal	98
2. Pelaksanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD NU Sleman	100
a. Pembentukan Struktur Organisasi Sekolah	100
b. Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik dan Kependidikan	102
c. Peningkatan Prestasi Siswa	103
d. Pembaharuan Pengurus Komite Sekolah	105
e. Program Sekolah Mandiri	106
f. Membangun Jaringan	106
g. Harmonisasi Hubungan Masyarakat	108
3. Evaluasi Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD NU Sleman	109
BAB V. PENUTUP	110
A. Simpulan	110
B. Saran	110
DAFTAR PUSTAKA	112
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Proporsi Sumber Daya Manusia SD NU Sleman Tahun 2018	66-67

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Proses Perencanaan Strategik	49
2. Proses Perencanaan Mutu	49
3. Proses Perencanaan Mutu	50
4. Kerangka Berpikir	52
5. Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif	59

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian
2. Pedoman Observasi di SD Nahdhatul Ulama Sleman
3. Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah
4. Hasil Wawancara dengan Kepala Tata Usaha
5. Hasil Wawancara dengan Bendahara
6. Hasil Wawancara dengan Guru
7. Dokumentasi Gambar Seputar SD NU Sleman

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.

Isu penting dalam dunia pendidikan yang selalu menarik untuk dikaji adalah peningkatan mutu pendidikan. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya peneliti yang meneliti isu tersebut dari waktu ke waktu. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Suhadi Winoto¹, telah menemukan peran komite dalam penyusunan program peningkatan mutu pendidikan, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program, pengawasan pelaksanaan program, dan strategi pemberdayaan komite.

Seiring dengan perkembangan yang terus berubah menuju ke arah kemajuan, dalam era milenial yang penuh dengan persaingan global yang semakin kompetitif seperti saat ini, sekolah yang mampu bertahan adalah sekolah yang memiliki kualitas dan ciri khas tertentu. Lembaga-lembaga pendidikan yang tidak berkualitas tidak akan dapat bertahan dan tersingkir dengan sendirinya, ditinggalkan orang karena tidak memiliki daya saing untuk berkompetisi.

¹ Suhadi Winoto, "Peran Komite Sekolah dalam Proses Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", Disertasi (Malang: Program Pasca Sarjana UM Malang, 2007), hlm. 188.

Pemerintah Republik Indonesia melalui Menteri Pendidikan Nasional berusaha untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia dengan mencanangkan “Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan” pada tanggal 2 Mei 2002 dan lebih fokus lagi setelah ditetapkan dan berlakunya UU Nomor 20 tahun 2003 Pasal 35 dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005² tentang Standar Nasional Pendidikan.³ Standar Nasional Pendidikan dibutuhkan sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan, terutama yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia untuk menyiapkan seluruh bangsa Indonesia memasuki *era milenial*. Dengan adanya standarisasi pendidikan, tidak akan ada antara guru yang satu dengan yang lainnya memberikan penafsiran berbeda terhadap satu kompetensi dasar dalam satuan kurikulum. Begitu halnya, dengan proses kegiatan pembelajaran, perhatian guru akan lebih terpusat kepada capaian hasil, bukan sibuk dengan urusan administratif yang terdapat dalam buku pedoman, petunjuk pelaksanaan, dan petunjuk teknis.⁴

Mutu pendidikan berkaitan erat dengan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan nasional seperti yang tercantum di dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Selain itu, mutu pendidikan dapat dikatakan baik apabila telah memenuhi Standar Nasional Pendidikan. Terpenuhinya Standar Pelayanan Minimal pendidikan yang

² PP. No. 19 Tahun 2005 sekarang telah dilakukan beberapa perubahan yang dinyatakan dalam PP. No. 32 Tahun 2013.

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 31.

⁴ E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 18.

merupakan Standar Nasional Pendidikan adalah prasyarat utama bagi sekolah sebagai sebuah lembaga pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu.

Realita yang ada ialah bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih jauh dari yang diharapkan, ibarat pepatah “jauh panggang dari api”, apalagi jika dibandingkan dengan negara-negara lain. Hasil survei *Political and Economic Risk Consultancy (PERC)* pada tahun 2000 tentang mutu pendidikan di kawasan Asia, Indonesia menempati peringkat 12 di bawah Vietnam.⁵ Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia juga tercermin pada kesulitan untuk mencari tenaga kerja yang berkualitas. Daya saing Indonesia menurut *World Economic Forum* tahun 2007–2008 berada di level 54 dari 131 negara. Jauh di bawah peringkat daya saing sesama negara ASEAN, seperti Malaysia yang berada di urutan ke- 21 dan Singapura di urutan ke- 7.⁶ Kondisi ini disebabkan oleh kualitas sumber daya manusia yang rendah di samping infrastruktur yang tidak memadai, birokrasi pemerintahan yang korup, lingkungan yang kumuh, perangkat dan penegakan hukum yang timpang.⁷

Selanjutnya, sekolah adalah sebuah organisasi pendidikan yang kompleks dan unik, terdiri dari berbagai macam karakter manusia untuk mewujudkan visi dan misi, sehingga membutuhkan tingkat koordinasi yang tinggi. Faktor sumber daya manusia (SDM) menjadi semakin penting

⁵ Abdul Hadis dan Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 1.

⁶ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visoner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hlm. 44.

⁷ Endang Herawan, “Pengendalian Mutu Pendidikan: Konsep dan Aplikasi”, dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*: 2012, diakses dari internet pada Selasa, 3 April 2018, pukul 09.20 WIB.

perannya dalam mencapai tujuan sekolah. SDM merupakan faktor yang dapat menggerakkan tercapainya tujuan sekolah secara efektif dan efisien, namun juga sebaliknya, SDM dapat menjadi sumber penghambat dalam rangka menuju tujuan sekolah. Hal ini dikarenakan manusia adalah penentu arah kebijakan sekaligus pelaksana langsung pencapaian tujuan sekolah. Melihat pentingnya SDM, maka sebagai pemimpin dan penentu kebijakan kepala sekolah harus memberi perhatian lebih terhadap lingkungan sekolah dan individu-individu yang ada di dalamnya. Meskipun sekolah merupakan gejala universal dalam kehidupan manusia, bukan berarti sekolah dibiarkan tumbuh begitu saja. Dari masa ke masa sekolah menghadapi perubahan secara internal dan eksternal. Dengan demikian, sekolah membutuhkan sistem pengelolaan yang baik supaya terjaga eksistensinya, terjamin mutunya dan tetap berada pada jalur pencapaian tujuan pendidikan. Mengutip pandangan P. Siagian dalam buku Syaefuddin yang menjelaskan:

“... bahwa organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektivitasnya makin lama makin tinggi. Kebermaknaan akan dirasakan para pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal dari organisasi.”⁸

Oleh sebab itu kepala sekolah harus berupaya keras menjadikan sekolah yang dipimpinnya sebagai sekolah yang efektif, bermutu, dan menjadi pilihan. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting, karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program di sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan yang

⁸ Udin Syaefudin Sa'ud, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 97.

dicanangkan sebuah sekolah tidak terlepas dari keberadaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang memiliki kecakapan, kebijakan, dan kebijaksanaan di sekolah tersebut. Sebagai pejabat profesional kepala sekolah dalam organisasi sekolah bertugas mengatur semua unsur organisasi dan bekerjasama dengan semua civitas akademika untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

Kepemimpinan yang baik akan mendorong efektifitas pencapaian tujuan pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus memahami langkah-langkah pokok organisasi dan manajemen, yang merupakan kegiatan pokok untuk dijalankan oleh setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah adalah motor penggerak utama dari semua sumber daya sekolah. Oleh karena itu dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di masa yang akan datang penting bagi setiap kepala sekolah memiliki strategi jitu sesuai dengan kondisi sekolah masing-masing, karena tanpa adanya strategi maka program tidak akan berjalan dengan baik. Menurut David, strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, mengevaluasi keputusan-keputusan yang lintas-fungsional yang menjadikan sebuah organisasi mampu mencapai tujuannya.⁹

Ketepatan dalam melakukan analisis bagi seorang pimpinan dalam menerapkan strategi adalah sebuah keharusan. Dia harus memahami tentang bagaimana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi,

⁹ Fred Davis, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 5.

memanfaatkan setiap peluang yang tersedia dan mampu mengantisipasi ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi. Ketepatan dalam memilih strategi yang digunakan akan berdampak positif pada pelaksanaan program organisasi, tetapi sebaliknya salah strategi akan mengakibatkan program kegiatan yang sudah disusun tidak akan berjalan dengan baik.

SD Nahdhatul Ulama (SD NU) Sleman merupakan Sekolah Dasar pertama yang didirikan langsung oleh Pengurus Wilayah Nahdhatul Ulama Daerah Istimewa Yogyakarta. Tepatnya SD NU Sleman didirikan pada hari Jum'at, 29 Mei 2009.¹⁰ Kemudian di *launching* secara resmi pada hari Kamis, 09 Juli 2009. Saat ini SD NU Sleman sudah berumur 9,9 tahun di semester II tahun 2018.¹¹ Secara legal formal dilihat dari izin pendirian dan izin operasional SD NU berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan Nasional, tidak seperti kebanyakan jenjang pendidikan dasar yang bernaung di bawah NU berupa Madrasah Ibtidaiyah yang secara legal formal dan pembinaannya di bawah Kementerian Agama.

Perihal kepemimpinan sekolah, SD NU Sleman sudah mengalami 3 pergantian kepala sekolah. Kepala sekolah pertama adalah Prof. Dr. H. Nizar, M.Ag., di bawah kepemimpinannya SD NU Sleman berhasil mendapatkan lahan sewa untuk pembangunan gedung sekolah yang saat ini menjadi tempat berdirinya SD NU Sleman. Prof. Nizar menjabat kurang lebih 2 tahun. Pada

¹⁰ SD NU, "Sejarah Singkat SD NU Yogyakarta", dikutip dari <http://www.sdnuyogya.sch.id/official-website/sejarah-singkat/>, diakses di internet pada hari Rabu tanggal 21 Maret 2018, pukul 11.30 WIB.

¹¹ Fauzan, "Manajemen Berbasis Sekolah SD Nahdhatul Ulama Sleman, Membangun Pijakan Kemandirian Sekolah Santri Berprestasi", *makalah* pada lomba Kepala Sekolah Berprestasi Tingkat Sekolah Dasar Dinas Pendidikan Kabupaten Sleman 2018, hlm. 2.

tahun 2011-2014, kepemimpinan sekolah dipegang oleh H. Muhyi Darmaji, M.Pd.I., pada kepemimpinan Muhyi, SD NU Sleman dapat memperoleh dua hal penting, yaitu ijin operasional dari Dinas Pendidikan pada tahun 2011 dan mendapatkan wakaf tanah dan bangunan seluas 1.475 m² dari H. Muftin dan keluarga.¹² Tepat pada Desember 2015 SD NU Sleman mengalami pergantian kepala sekolah ketiga yang diambil langsung dari unsur guru.¹³ Dua kepala sekolah sebelumnya adalah pengurus PWNUI DIY. Mulai 2015 sampai dengan saat ini kepemimpinan SD NU Sleman dipegang oleh Fauzan, M.Pd.

Semenjak pergantian kepala sekolah yang ketiga ini, SD NU Sleman mengalami banyak perkembangan baik dari segi fisik, jumlah SDM, jumlah siswa maupun prestasi siswa. Dari segi fisik, contohnya, dulu lingkungan SD NU Sleman sangat gersang dan panas, tapi saat ini sudah banyak tanaman yang meneduhkan. Sedangkan dari segi jumlah SDM, saat ini SD NU Sleman memiliki 44 GTK (Guru dan Tenaga Kependidikan), dengan 306 siswa.¹⁴

Dari segi prestasi akademik, saat ini SD NU Sleman sudah dapat bersaing ketat dalam hal nilai USD (Ujian Sekolah Dasar) dengan sekolah dasar lain baik di tingkat Kecamatan, tingkat Kabupaten, dan tingkat Daerah Istimewa Yogyakarta. Nilai USD yang diperoleh murid kelas 6 tiap tahun terus meningkat. Selain itu SD NU Sleman juga mulai menunjukkan tajinya pada ajang lomba baik yang diselenggarakan oleh instansi swasta maupun

¹² Data diperoleh dari dokumen *Laporan Pertanggungjawaban Kepala Sekolah Masa Khidmah 2014-2018 Sekolah Dasar Nahdhatul Ulama Sleman*. Perlu diketahui bahwa wakaf yang diperoleh adalah tanah yang awalnya disewa SD NU Sleman pada masa kepemimpinan kepala sekolah pertama.

¹³ Fauzan, "Manajemen... *Ibid.*, hlm. 2.

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 4.

pemerintah, seperti: Olimpiade *Science* Nasional (OSN), Olimpiade Olahraga dan Seni Nasional (OOSN), dan MTQ. Dilihat dari segi kuantitas siswa, setiap tahun SD NU mengalami kenaikan jumlah siswa. Pada tahun pelajaran 2015-2016 tercatat memiliki 227 siswa, saat ini jumlah siswa naik menjadi 309 siswa.¹⁵ Artinya, saat ini SD NU Sleman sudah mampu mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.

Khusus dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan agama Islam, SD NU Sleman saat ini menyelenggarakan Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Takmiliyah bagi siswanya. Pondok Pesantren yang diberi nama dengan Pondok Pesantren Nahdhatul Ulum (PPNU) ini sudah mendapatkan Izin Pendirian dan Izin Operasional dari Kementerian Agama Kabupaten Sleman pada hari Jumat, 26 Juli 2013.¹⁶ Sedangkan Madrasah Diniyah Takmiliyah saat ini sedang dalam proses perijinan. Kedua lembaga tersebut merupakan program integral SD NU Sleman sebagai wujud komitmen untuk menjadi sekolah santri berprestasi, sekolah pencetak kader ulama dan pemimpin bangsa. Selain itu, dalam rangka menjawab visi SD NU Sleman yang sampai saat ini belum tergarap dengan baik, yakni “Terwujudnya Sekolah Dasar yang mampu mempersiapkan manusia yang unggul dalam prestasi, kompetensi, dan kompetisi bertaraf Internasional”¹⁷ SD NU Sleman juga sedang melakukan hubungan kerjasama dengan Madrasah Ibtidaiyah Afkaaruna Islamic School Harjobinangun Pakem Sleman (sebuah lembaga pendidikan baru bertaraf Internasional di Kabupaten Sleman) dalam rangka

¹⁵ *Ibid.*, hlm. 3-4.

¹⁶ Data diperoleh dari Brosur Pondok Pesantren Putra-Putri Nahdhatul Ulum tahun 2018.

¹⁷ Fauzan, “Manajemen... *Ibid.*, hlm. 2.

menyiapkan kelas Internasional, dengan mengirim guru-guru mereka untuk belajar dan melihat langsung bagaimana pengelolaan kelas dan pelaksanaan pembelajaran pada sekolah Internasional.

Berdasarkan gambaran singkat di atas, penulis melihat bahwa SD NU Sleman sebagai lembaga pendidikan yang masih tergolong baru, pada tiga tahun terakhir, tepatnya semenjak mengalami pergantian kepala sekolah pada bulan Desember 2015 terus mengalami peningkatan mutu di berbagai bidang, baik di bidang akademik dan non akademik. Peningkatan-peningkatan mutu ini sudah tentu tidak akan terlepas dari terlaksananya program-program sekolah yang sudah dibuat. Sedangkan sebuah program dalam prosesnya membutuhkan strategi. Karena sebaik apapun program yang dibuat tanpa strategi yang tepat maka program tersebut tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD NU Sleman”**.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

1. Fokus Penelitian

Penelitian ini fokus kepada strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2. Pertanyaan Penelitian

- a. Bagaimana perencanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD NU Sleman pada tahun 2015-2018?

- b. Bagaimana pelaksanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD NU Sleman pada tahun 2015-2018?
- c. Bagaimana evaluasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidi di SD NU Sleman pada tahun 2015-2018?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui strategi yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD NU pada tahun 2015-2018.
- b. Untuk mengetahui hasil dari pelaksanaan strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD NU Sleman pada tahun 2015-2018.
- c. Untuk mengetahui evaluasi strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD NU Sleman pada tahun 2015-2018.

2. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoritik

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran berupa literatur yang fokus membahas strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan agar kepala sekolah memiliki banyak wacana, pilihan dan pemikiran yang dapat dijadikan sebagai acuan, sehingga kepala sekolah bisa menjadi lebih variatif dalam melaksanakan program-program peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

b. Kegunaan Praktis

- 1) Bagi sekolah, penulis ingin mengungkapkan perihal strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, sehingga yang berkepentingan bisa mengambil manfaat dari hasil penelitian ini, dan penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi pada penambahan kekayaan literatur tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- 2) Bagi penyelenggara pendidikan, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam merencanakan, melaksanakan, menempatkan, dan melakukan pengawasan serta mengevaluasi kepemimpinan kepala sekolah, sehingga dapat memperbaiki dan menyempurnakan serta meningkatkan kualitas sekolah.
- 3) Bagi kepala sekolah dan guru, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai *ziyadatul 'ilmi* (tambahan pengetahuan) tentang pendidikan terutama dalam hal manajemen yang menitikberatkan pada strategi peningkatan mutu pendidikan.

D. Sistematika Pembahasan.

Bab I Pendahuluan. Isi pendahuluan adalah latar belakang masalah, fokus dan pertanyaan penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian penelitian terdahulu, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II Kajian Teori. Pada bab ini, penulis menyajikan landasan teoritik dan rujukan berkaitan dengan kepala sekolah, mutu pendidikan dan strategi. Kemudian penulis menyajikan telaah teori tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kerangka pikir penulisan tesis ini.

Bab III adalah Metode Penelitian. Membahas tentang metode penelitian yang diterapkan dalam pengumpulan permasalahan penelitian berupa data. Bab III meliputi jenis penelitian, pendekatan yang digunakan, tempat atau lokasi penelitian, informan penelitian, teknik penentuan informan, teknik pengumpulan data, keabsahan data, dan analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan. Pada bab ini peneliti mengemukakan hasil penelitian yang sudah dilakukan dan memaparkan data yang telah didapatkan. Kemudian dilakukan analisis untuk menjawab pertanyaan dan tujuan penelitian yang sudah difokuskan sebelumnya.

Kesimpulan dari permasalahan penelitian yang merupakan jawaban akhir, implikasi penelitian, dan saran-saran terkait permasalahan penelitian yang perlu evaluasi lebih lanjut, penulis masukkan dalam Bab V sebagai penutup dari penulisan tesis ini.

BAB II

KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan karya ilmiah dibutuhkan adanya berbagai dukungan teori dari berbagai sumber atau rujukan yang memiliki relevansi yang kuat dengan rencana suatu penelitian. Terdapat beberapa sumber literasi yang menurut penulis mempunyai relevansi kuat dengan penelitian ini baik berupa skripsi, tesis, jurnal, buku, dan literatur lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Husaini Usman dan Nuryadin Eko Raharjo. Keduanya membahas tentang *Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013*.¹⁸ Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis *grounded theory*. Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri dan teknik sampel yang digunakan adalah *snowball sampling*. Artinya responden bertambah terus dan tidak dapat ditentukan jumlah sampai diperoleh data yang jenuh (*redudancy*). Adapun hasil dari penelitian adalah bahwa strategi kepemimpinan pembelajaran adalah keteladanan, pembelajaran di kelas dan luar kelas, kultur sekolah, dan penguatan.

¹⁸ Husaini Usman dan Nuryadin Eko Raharjo, *Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013*, (Jurnal Cakrawala Pendidikan, Th. XXXII, No. 1, Februari 2013, hlm. 1-12).

Penelitian oleh Muhammad Hadi, dkk.,¹⁹ *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MIN Buengcala Kecamatan Kuta Baro Kabupaten Aceh Besar*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengambilan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Prosedur analisis data adalah reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Sedangkan subyek penelitian adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru. Adapun hasil penelitian adalah strategi-strategi yang digunakan adalah instruksi kedisiplinan kepada guru, pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan kompetensi guru. Adapun kendala dari pelaksanaannya adalah terletak pada ke-tidaktersedia-nya sarana prasarana yang memadai.

Penelitian Nurasih, dkk.,²⁰ yang berjudul *Strategi Kepala Sekolah Pada Peningkatan Mutu Di SD Negeri Peukan Bada Aceh Besar*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengambilan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Subyek penelitian adalah komite, kepala madrasah, guru dan murid. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melibatkan seluruh personil sekolah dalam pembuatan perencanaan mutu, guru harus sesuai kualifikasi pendidikan, dan adanya supervisi pengajaran. Adapun hambatan yang dialami adalah kepala sekolah tidak bisa membagi waktu dan

¹⁹ Muhammad Hadi, dkk., *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MIN Buengcala Kecamatan Kuta Baro Kabupaten Aceh Besar*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 4, No. 2, November 2014, hlm., 40 - 48.

²⁰ Nurasih, dkk., *Strategi Kepala Sekolah Pada Peningkatan Mutu Di SD Negeri Peukan Bada Aceh Besar*, Jurnal Magister Administrasi Pendidikan, Vol. 3, No. 3, Agustus 2015, hlm., 118-125.

mengontrol seluruh kegiatan sekolah, kurangnya kemampuan guru untuk mengoperasionalkan sarana sekolah yang terlalu canggih.

Skripsi yang ditulis oleh Putri Tanjong²¹ yang berjudul *Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Pembelajaran di SMA N 1 Simalanga*. Penelitian kualitatif dengan metode deskriptif kualitatif. Ditunjukkan dari hasil penelitian bahwa dalam meningkatkan mutu di SMA Negeri 1 Simalanga kepala sekolah kurang berperan. Adapun kendala yang dihadapi adalah kekurangan tenaga pendidik tetap.

Tesis Vera Mei Ringgawati²² yang berjudul *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan, Studi Multisitus di SMA N 1 Blitar dan SMA N 1 Sutojayan*. Pendekatan dalam penelitian ini kualitatif, dan jenis penelitiannya adalah studi kasus dengan multisitus sebagai rancangan penelitian. Hasil penelitian adalah terdapat persamaan pada penyusunan perencanaan strategi, program unggulan, pengembangan program, dan struktur yang dibentuk dalam perbandingan manajemen strategi antara SMA N 1 Blitar dan SMA N 1 Sutojayan Sedangkan perbedaannya terletak pada cara merumuskan strategi, kebijakan, dan panduan untuk melaksanakan program, pelaksanaan monitoring, dan pemberian penghargaan.

²¹ Putri Tanjong, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Pembelajaran Di SMAN 1 Simalanga", *Skripsi*, Banda Aceh: UIN Ar Raniry, 2017.

²² Vera Mei Ringgawati, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan, Studi Multisitus di SMAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan", *Tesis*, Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2016.

Dari beberapa penelitian di atas, ada dua penelitian yang hampir memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, *pertama*, penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Hadi, dkk., yang berjudul *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MIN Buengcala Kecamatan Kuta Baro Kabupaten Aceh Besar*. Dan *kedua* adalah penelitian Nurasiah, dkk. yang berjudul *Strategi Kepala Sekolah Pada Peningkatan Mutu Di SD Negeri Peukan Bada Aceh Besar*. Letak perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah pada subyek, obyek penelitian dan kurun waktu penelitian. Subyek, obyek dan waktu penelitian sangat mempengaruhi hasil dari sebuah penelitian karena setiap kepala sekolah tentunya memiliki pemikiran dan strategi yang berbeda, setiap lembaga pendidikan tentunya memiliki visi dan misi pendidikan yang berbeda sehingga besar kemungkinan hasil penelitian akan berbeda apalagi dengan waktu, di mana setiap lembaga tentunya harus mengikuti perkembangan zaman, artinya setiap lembaga pendidikan harus mengalami perubahan seiring dengan perjalanan waktu.

1. Strategi Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Pemimpin pendidikan dalam organisasi pendidikan seperti sekolah adalah kepala sekolah. Kepala sekolah terdiri dari dua kata, yaitu Kepala dan Sekolah. Kata Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin pada sebuah organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan Sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat

memberi dan menerima pelajaran.²³ Dengan demikian kepala sekolah dapat diartikan sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang pada proses keberadaannya dapat dipilih dengan penunjukkan secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah.²⁴

Sedangkan menurut Danim, kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah.²⁵ Apa yang dikatakan Danim ini sesuai dengan pengertian kepala sekolah yang tertuang dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 pada Bab I Ketentuan Umum pasal 1, yang berbunyi:

“kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhatul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs.) sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI), atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI)”²⁶

Dalam penyelenggaraan pendidikan, seperti pengelolaan maupun pembelajaran di sekolah, kepala sekolah adalah jabatan yang paling strategis. Jamal Ma'mur Asmani menyampaikan bahwa:

²³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 83.

²⁴ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm. 136.

²⁵ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hlm. 145.

²⁶ Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

Profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah merupakan komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensi mereka, yang bertujuan agar keprofesionalan mereka dalam menjalankan dan memimpin segala sumber yang ada di suatu sekolah mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.²⁷

Dapat diambil sebuah kesimpulan dari apa yang disampaikan Jamal bahwa kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kecakapan mengelola sumber daya yang dimiliki suatu sekolah sampai dengan bisa didayagunakan semaksimal mungkin untuk meraih tujuan bersama. Maksud dari kata memimpin adalah *leadership*, yaitu kemampuan untuk menggerakkan sumber daya, baik internal maupun eksternal, dalam rangka mencapai tujuan sekolah dengan lebih optimal.²⁸

Pola kepemimpinan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Dalam dunia pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah adalah jabatan strategis untuk mewujudkan tujuan pendidikan.

b. Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah personil yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang

²⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hlm. 16.

²⁸ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 49.

dipimpinnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi perihal non akademis seperti kondisi lingkungan dan hubungan kemasyarakatan juga menjadi tanggung jawab yang harus dipikulnya.

Dalam buku *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Mulyasa mengatakan:

Tanggung jawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap melaksanakan tugas, yang harus tetap siaga bila ada perintah dari yang lebih atas. Untuk kepentingan tersebut, dia harus dapat menempatkan diri sebagai pekerja keras (*hard worker*), berdedikasi (*dedicated employer*), dan saudagar (memiliki seribu akal), serta mampu memberdayakan dan mempengaruhi orang lain secara positif.²⁹

Kepala sekolah sebagai orang yang menerima amanah untuk memimpin sekolah, memiliki tugas yang besar dalam pengelolaan sekolah yang baik, supaya dapat mencapai tujuan pendidikan secara maksimal. Dengan kata lain, mengelola sekolah secara baik adalah tugas utama kepala sekolah. Di sinilah kepala sekolah berposisi sebagai seorang manajer sekaligus pemimpin.

Dua peran di atas, adalah gambaran posisi kepala sekolah bagaikan keping mata uang, yang harus diemban dalam satu waktu dan tidak dapat dipisahkan. Dia bertanggung jawab terhadap atasan, sesama rekan, kepala sekolah atau lingkungan terkait, dan kepada bawahan.³⁰

²⁹ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 27.

³⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, *Ibid.*, hlm. 87.

c. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah bermutu adalah kepala sekolah yang mampu menjalankan tugasnya sesuai standar yang telah digariskan. Standar kompetensi kepala sekolah menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007³¹ dapat dijadikan standar mutu kepala sekolah di Indonesia secara nasional. Permen ini menggariskan bahwa sebagai pemimpin lembaga pendidikan seorang kepala sekolah harus memenuhi lima kompetensi dasar agar mampu menjalankan tugas yang diembannya dengan baik. Kelima kompetensi tersebut adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Kompetensi kepribadian mencakup beberapa sub kompetensi: (1) memiliki tanggung jawab sebagai pengawas satuan pendidikan; (2) mempunyai integritas kepribadian sebagai pemimpin; (3) memiliki keinginan/kemauan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah; (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (5) kemampuan untuk mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah; dan (6) memiliki minat dan bakat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Dengan bekal kompetensi ini kepala sekolah akan dihormati sekaligus disegani oleh masyarakat.

³¹ Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Kompetensi manajerial, terdiri dari: (1) menyusun perencanaan sekolah atau madrasah dalam tingkatan-tingkatan perencanaan; (2) mengembangkan organisasi sekolah atau madrasah sesuai dengan kebutuhan; (3) memimpin sekolah atau madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah atau madrasah secara optimal; (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah atau madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah atau madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (7) mengelola sarana dan prasarana sekolah atau madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) mengelola hubungan sekolah atau madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah atau madrasah; (9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (11) mengelola keuangan sekolah atau madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (12) mengelola ketatausahaan sekolah atau madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah atau madrasah; (13) mengelola unit layanan khusus sekolah atau madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan

peserta didik di sekolah atau madrasah; (14) mengelola sistem informasi sekolah atau madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah atau madrasah; dan (16) melakukan monitoring, (17) evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah atau madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Kompetensi kewirausahaan, terdiri dari: (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah atau madrasah; (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah atau madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah atau madrasah; (4) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi atau jasa sekolah atau madrasah sebagai sumber belajar peserta didik; dan (5) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah atau madrasah. Di era perubahan ini kompetensi ini sangat dibutuhkan.

Kompetensi supervisi, meliputi: (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; dan (3)

menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Adapun kompetensi sosial mencakup indikator-indikator: (1) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah atau madrasah; (2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

E. Mulyasa memaparkan sebagai seorang pemimpin tugas dan fungsi kepala sekolah sangat kompleks, demi terwujudnya sekolah yang berkualitas.

Berikut ini adalah rincian tugas dan fungsi kepala sekolah menurut E. Mulyasa:

- 1) Sebagai pendidik (*educator*), berusaha meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di sekolah, membangun suasana kondusif, memberi arahan dan motivasi kepada seluruh warga sekolah, menciptakan gaya pembelajaran yang menyenangkan, serta membuat program percepatan bagi peserta didik yang memiliki kemampuan di atas rata-rata.
- 2) Sebagai manajer, memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki dengan pola kerja sama, memfasilitasi tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan kompetensi sesuai bidangnya, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk terlibat dan berperan aktif.
- 3) Sebagai administrator, dilakukan melalui pembuatan kurikulum, program kesiswaan, tata usaha, administrasi, pembukuan keuangan dan inventarisir sarana prasarana.
- 4) Sebagai supervisor, fokus kepada prinsip-prinsipnya, seperti interaksi yang konsultatif, hubungan kolegial, dan bukan hirarkis, diwujudkan dengan cara demokratis, fokus kepada tenaga pendidik dan kependidikan, dilaksanakan sesuai kebutuhan mereka, dan sifatnya adalah bantuan profesional.
- 5) Sebagai pemimpin, dilakukan dengan memberi arahan dan monitoring, meningkatkan kompetensi SDM, membangun komunikasi yang dialogis, dan pembagian tupoksi.

- 6) Sebagai inovator, menggunakan strategi jitu untuk menciptakan keharmonisan, menciptakan ide gagasan baru, membuat program yang terintegrasi, menjadi panutan bagi warga sekolah, dan mengembangkan pembelajaran yang inovatif.
- 7) Sebagai motivator, menggunakan strategi yang dapat memotivasi warga sekolah dalam melaksanakan tugasnya.³²

Dengan ketujuh tugas dan fungsi di atas kepala sekolah didorong untuk meningkatkan kreatifitasnya dalam mengelola sekolah, sehingga mampu menjadi figur yang patut untuk ditauladani dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dalam mewujudkan mutu pendidikan yang dicita-citakan.

d. Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu

Strategi memiliki arti langkah-langkah yang sistematis dan sistematis dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang untuk mencapai tujuan.³³

Asal kata strategi adalah *strategia*, diambil dari kata Yunani yang artinya panglima perang atau ilmu perang.

Sedangkan arti kata strategi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara khusus.³⁴

Menurut David, strategi diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka panjang dan berupa langkah potensial yang perlu

³² E. Mulayasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cet. 9, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 98-120.

³³ Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*, (Bandung: Bani Quraisy, 2004), hlm. 31.

³⁴ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ke-4, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), hlm. 1.340.

didukung oleh kebijakan manajemen tingkat atas dan sumber daya lembaga, organisasi atau perusahaan dengan skala yang besar.

Strategi juga memiliki konsekuensi multifungsi dan multi dimensi dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal suatu organisasi/lembaga.³⁵

Pertama kali yang menggunakan istilah strategi adalah tentara, dan sering kali secara langsung dinyatakan sebagai cara atau metode yang digunakan para jenderal untuk memenangkan pertempuran. Pada era saat ini kata strategi telah digunakan hampir oleh semua jenis organisasi, tanpa menghilangkan pikiran utama yang terdapat dalam kandungan arti dari asal kata strategi yang tetap dipertahankan, tetapi pada pelaksanaannya diselaraskan dengan organisasi atau lembaga yang menggunakannya.³⁶

Salusu berpendapat, strategi ialah seni memanfaatkan kemampuan dan SDM sebuah lembaga atau organisasi guna meraih sasaran yang diinginkan dalam kondisi paling menguntungkan dengan menjalin hubungan efektif bersama lingkungan.³⁷

Stephen P. Mary dan Robbin Coutler mengatakan dalam buku manajemennya, strategi bukanlah sekedar perihal program tahunan, strategi memerlukan kemapanan, kepastian dan waktu dalam perjalanannya. Terwujudnya suatu keberhasilan, apabila strategi

³⁵ David Fred R., *Manajemen Strategi*, Edisi sepuluh, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 16-17.

³⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, Cet. 10 (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 12.

³⁷ Salusu, *Strategi Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Pressindo, 2014) hlm. 105.

dilaksanakan secara konsisten dari masa ke masa. Dan kegagalan terjadi karena berubah-ubahnya strategi.³⁸

Sedangkan pendapat yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger tentang strategi adalah bahwa dalam organisasi strategi berupa rumusan rencana yang komprehensif berisi perihal bagaimana suatu lembaga bisa meraih visi, misi dan tujuannya. Strategi lebih menekankan kepada kelebihan bersifat kompetisi dan mengurangi kelemahan pada sebuah persaingan.³⁹

Dari beberapa penjelasan tentang pengertian strategi di atas, bisa diambil kesimpulan bahwa strategi ialah suatu rancangan atau susunan yang dijadikan pedoman pencapaian tujuan yang diinginkan bagi sebuah lembaga pendidikan. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan pada sekolah yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah, ia harus memiliki strategi yang tepat sesuai dengan kondisi yang ada.

Menurut Bernis, Bane dan Chin dalam buku yang tulis oleh Danim, mengemukakan beberapa strategi perubahan inovatif yang dapat digunakan oleh kepala sekolah yaitu *Rational Empirical Strategy*, *Normal-reeducative Strategy*, dan *Power-Coursive Strategy*.⁴⁰

³⁸ Stephen P. Mary dan Robbin Coutler, *Manajemen*, (Jakarta: Prenhallindo, 1991), hlm. 231-232.

³⁹ David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terjemahan Julianto Agung S, Cet. 16, (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 16.

⁴⁰ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Bandung: PT Bumi Aksara, 2006), hlm. 46.

1. *Rational Empirical Strategy.*

Asumsi strategi ini adalah meminimalkan inovasi atau pembaharuan yang mungkin akan muncul dapat dilakukan, untuk diadopsi dan dikaitkan dengan lingkungan sekitar atau pihak yang terimbas dampak dari inovasi dan bisa memperoleh manfaat dari inovasi tersebut. Dengan demikian harus ada pembuktian dari sebuah inovasi terlebih dahulu agar dapat diterima secara rasional.

Kelebihan dari strategi ini yaitu dapat digunakan untuk melakukan pembaharuan sekolah, menambah kreaktifitas anggota sekolah seperti: kepala sekolah, guru, dan staf, dan komponen organisasi sekolah yang lain, sedangkan kekurangannya adalah terkadang antara inovasi yang dilakukan tidak sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah.

2. *Normal-Reeducative Strategy.*

Basis asumsi strategi ini ialah bahwa keberhasilan inovasi itu jika dalam proses aplikasinya ada peningkatan yang dapat dirasakan oleh pengguna produk inovasi. Strategi yang sesuai konteks normal reeducative dari proses inovasi. Manajemen sekolah adalah pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*) bagi pihak-pihak yang berkepentingan langsung atau tidak langsung menurut satuan waktu tertentu.

Kelebihan dari strategi ini yaitu melakukan proses perbaikan pendidikan, mampu mengubah keadaan sekolah, mampu

memberdayakan sumber daya manusia di sekolah, meningkatkan mutu hasil belajar anak didik, sedangkan kelemahannya yaitu aplikasi dari suatu inovasi seringkali tidak dirasakan segera dan diketahui awalnya dan tidak diketahui akhirnya.

3. *Power-Courcive Strategy.*

Asumsinya berbasis berjalannya inovasi ditentukan pada pelaksanaannya. Sebagaimana sistem manajemen Negara sentralistik yang sudah menggunakan dan menerapkannya. Dikarenakan manajemen pendidikan merupakan kaitan dengan manajemen Negara pada sistem sentralistik. Kepala sekolah harus melaksanakan hal-hal baru dalam bidang manajemen sesuai dengan format dari atasan atau pimpinan. Pola kerja manajemen pendidikan dapat dibuat seragam secara nasional merupakan kelebihan strategi ini, sedangkan kekurangannya yaitu kreatifitas kepala sekolah yang menyelenggarakan tugas-tugas administrasi di sekolah mati.

Masih berkaitan dengan strategi perubahan pada spektrum yang lebih luas. Kurt Almost telah mengidentifikasi tujuh strategi yang dapat dipakai. Masing-masing strategi yang disarankan adalah suatu pendekatan yang dilakukan oleh seorang *top manager* (kepala sekolah) guna mencapai perubahan pada sekolah yang dipimpinnya. Strategi tersebut adalah *fellowship strategy*, *political strategy*, *economic strategy*, *academic strategy*,

*engineering strategy, military strategy, dan confrontation strategy.*⁴¹

4. *Fellowship Strategy.*

Strategi ini adalah model strategi yang mengedepankan interaksi sosial. Strategi ini mudah di organisasikan, misalnya dengan cara pergi minum kopi di *cafe*, pergi ke tempat-tempat pesta, atau makan malam bersama. Suasana yang disajikan itu dapat dibuat santai atau setengah resmi. Penyampaian tujuan partisipasi dapat dilakukan melalui wahana olah raga, arisan, pesta, makan malam dan lain-lain.

Tujuan utama yang dimaksud misalnya dalam rangka meloloskan sebuah usulan proposal pembangunan gedung sekolah atau program akademik berskala besar. Strategi ini menekankan pada sikap sosial mampu membaca peluang dan kesempatan yang ada melalui pendekatan-pendekatan kondisi sosial.

Strategi ini memiliki kelebihan yaitu dapat menghindari konflik, membuat suasana antara anggota atau personil di lingkungan sekolah merasa lebih dekat satu sama lain, dan pada menyenangkan karena adanya rasa kekeluargaan, namun rasa kedekatan sosial tersebut justru menjadi titik kelemahan dari strategi ini, besar kemungkinan terjadi kesulitan untuk memelihara kekompakan anggota dalam proses kegiatan.

⁴¹ *Ibid.*, hlm. 47-49.

5. *Political Strategy.*

Strategi ini sering digunakan dalam dunia perpolitikan atau urusan yang memerlukan pendekatan politik. Strategi ini sering dilakukan secara informal untuk mencapai tujuan formal yang bersifat hirarkis. Strategi ini sangat efektif untuk mengimplementasikan gagasan yang telah direncanakan dan telah diputuskan.

Kelebihan strategi ini adalah biasanya lebih efektif untuk mengimplementasikan gagasan yang telah direncanakan dan diputuskan, sedangkan kelemahannya adalah apapun yang berkaitan dengan politik tidak jarang adanya pengingkaran atas janji atau kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya.

6. *Economic Strategy.*

Umumnya berkaitan dengan masalah keuangan, dan banyak kasus sering kali mengalami penurunan dalam jumlah dan sumber. Strategi ekonomi ini berkaitan dengan efisien penganggaran atau mendapatkan dana dari banyak sumber. Salah satu bentuk upaya dari efisien anggaran yaitu melakukan pelatihan *in house training* setelah sebelumnya mengajukan proposal untuk mendapatkan dana dari sumbernya.

Kelebihan dari strategi ini yaitu mendapatkan dana dari banyak sumber sehingga dapat menunjang kebutuhan sekolah

sedangkan kelemahannya yaitu sulit untuk mengalokasikan dana yang sudah diperoleh.

7. *Academic Strategy.*

Lebih umum digunakan dengan cara pengelolaan mencoba mempengaruhi guru melalui pendekatan rasional. Strategi ini umumnya dipakai oleh para penasehat dan mereka lebih berhasil karena dinilai tidak memiliki kepentingan langsung dengan gagasan itu. Disamping itu, kendala psikologisnya relatif kecil. Penasihat selama pelaksanaan dapat diterima oleh kelompok dan secara logika pembahasan ini adalah tindakan yang penting. Strategi ini sangat membantu perubahan ketika penelitian, mengetahui keadaan siswa dan sumber info lain dapat digunakan membahas permasalahan ini. Kelebihan dari strategi ini yaitu dapat memberdayakan seluruh tenaga pendidik maupun kependidikan dalam sebuah lembaga, kelemahannya yaitu waktu yang digunakan untuk menilai kondisi yang sulit itu tidak mencukupi.

8. *Engineering Strategy.*

Merupakan strategi yang memiliki dasar pemikiran bahwa jika penasihat dapat menciptakan perubahan lingkungan, orang-orang secara individual akan mengikutinya. Keputusan pada perencana dapat membantu pengelola yang baru atau perencana lingkungan yang tidak stabil. Permasalahan biasanya terpusat pada janji emosional dan perorangan sejak ada

kecenderungan untuk mengabaikan perasaan perorangan dari permulaan.

Kelebihan dari strategi ini yaitu memberikan teladan kepada unsur sekolah secara langsung namun kelemahannya yaitu kecenderungan merekayasa lingkungan.

9. *Military Strategy.*

Adalah strategi yang mengandalkan kepada kemampuan perorangan atau lainnya. Strategi ini sangat minim digunakan dalam model pengembangan organisasi, tetapi memiliki beberapa manfaat ketika ada hal yang benar-benar kacau dan genting dalam organisasi. Sebagai contoh jika ada ancaman terhadap kerusakan fisik sekolah, sementara kekuatan militer dapat mencegah kerusakan fisik tersebut, berarti hal itu dapat digunakan.

Kelebihan dari strategi ini yaitu mampu melindungi sekolah dari ancaman sedangkan kelemahannya kurangnya kerjasama antara anggota sekolah, dan terabaikannya kreatifitas/kemampuan anggota lainnya.

10. *Confrontation Strategy.*

Layaknya strategi militer, strategi konfrontasi mungkin akan lebih berguna bagi pengelola dari pada menyampaikan nasihat. Misalnya dalam kondisi ketika tingkat konflik yang memuncak, sebelum konflik itu menyebabkan kerusakan yang lebih besar maka konflik itu harus segera diatasi. Hal ini bisa

dilakukan karena pengelola berhadapan langsung dengan konflik yang ada, sehingga pengelola dapat mengambil langkah cepat untuk melakukan upaya-upaya penyelesaian konflik yang terjadi.

2. Peningkatan Mutu Pendidikan

a. Pengertian Mutu Pendidikan

Berbicara mutu, menurut Sallis, tidak dapat dilepaskan dari tiga tokoh penting yang memberikan perhatian lebih terkait mutu ialah, Edwar Deming, Joseph Juran, dan Philip B. Crosby.⁴²

Deming mengatakan mutu itu terletak pada masalah manajemen. Ia mengajarkan pentingnya pendekatan yang tepat dan sistematis serta pendekatan dengan dasar statistik untuk memecahkan masalah kualitas.⁴³ Oleh karena itu, Deming mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen. Jika konsumen merasa puas, mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan tersebut baik berupa barang maupun jasa.⁴⁴

Ada 14 prinsip mutu yang dikembangkan oleh Deming, dikenal dengan nama “filsafat mutu Deming”. Berikut keempat belas prinsip tersebut: (1) Menciptakan Konsistensi Tujuan; (2) Mengadopsi

⁴² Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, Alih Bahasa oleh: Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IrCisoD, 2010), hlm. 271.

⁴³ *Ibid.*, hlm. 97.

⁴⁴ D.H. Groberg, “Notes and Quotes from W. Edward Deming’s Book Out of Crisis” dikutip dari, <http://www.sphere.bc.ca/class/downloads/demings-14-points.pdf>, diakses pada hari Minggu tanggal 20 Mei 2018, pukul 10.47 WIB.

Filosofi Mutu Total; (3) Mengurangi Kebutuhan Pengujian; (4) Menilai Bisnis Sekolah dengan Cara Baru; (5) Memperbaiki Mutu dan Produktivitas serta Mengurangi Biaya; (6) Belajar Sepanjang Hayat; (7) Kepemimpinan dalam Pendidikan; (8) Mengeliminasi Rasa Takut; (9) Mengeliminasi Hambatan Kebersihan; (10) Menciptakan Budaya Mutu; (11) Perbaiki Proses; (12) Membantu Siswa Berhasil; (13) Komitmen; (14) Tanggung jawab.⁴⁵

Tokoh terkemuka yang konsen pada perihal mutu berikutnya adalah Juran. Dia mengemukakan beberapa aspek manajemen kualitas yang tidak terlalu statistik. Dia berkeyakinan bahwa masalah mutu dapat kepada kepuasan manajemen. Menurutnya, ada tingkatan yang mempengaruhi dan berkontribusi besar pada peningkatan mutu: 1) manajer senior dan 2) manajer menengah, orang yang bertanggung jawab tentang monitoring mutu. Menurut Juran, mutu produk ialah kesesuaian penggunaan produk (*fitness for use*) untuk mencukupi kebutuhan dan kepuasan konsumen. Kesesuaian penggunaan produk tersebut berdasarkan pada lima ciri utama, yaitu 1) teknologi: kekuatan, 2) psikologis: citra rasa/status, 3) waktu: keandalan, 4) kontraktual: ada jaminan, 5) etika: sopan santun.⁴⁶

Sementara itu, menurut Crosby, mutu itu gratis. Terlalu banyak pemborosan dalam sistem saat mengupayakan peningkatan mutu.

Gratis dalam pandangan Crosby ini, di dunia pendidikan dimaknai

⁴⁵ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 85-89.

⁴⁶ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner... Ibid.*, hlm. 126.

bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan, segala usaha sejak awal harus tidak ada kesalahan, terutama dalam sistem.⁴⁷ Menurut Crosby, mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan.

Dalam konteks pendidikan, sangat sulit mengartikan dan mendefinisikan mutu atau kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan merupakan hal yang tidak bisa diraba (*intangible*), kecuali dengan mengkuantitaskan segala sesuatu. Dalam kaitan ini, kualitas dapat diukur dengan kriteria yang ditentukan (*tangible*). Kualitas pendidikan dapat dilihat dari segi ekonomi, sosial, politik, sosial budaya, perspektif pendidikan, dan perspektif proses globalisasi.

Kementerian Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa mutu pendidikan mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.⁴⁸ Mutu dalam konteks *input* dan proses mencakup bahan ajar, metodologi pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru, media pembelajaran yang tepat, sumber belajar yang lengkap, sistem penilaian dan evaluasi yang efektif, dukungan administrasi sekolah dan dukungan sarana prasarana.⁴⁹

Dalam konteks *output*/hasil pendidikan, mutu mengacu pada prestasi yang diah sekolah dalam kurun waktu tertentu. Umpamanya,

⁴⁷ Florentinus Sudiran, *Manajemen Mutu Terpadu di Bidang Pendidikan, Teori, Implementasi, dan Tata Langkah*, (Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2012), hlm. 52.

⁴⁸ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan*, (Jakarta: Ditjen Dikdasmen Depdiknas, 2000).

⁴⁹ Syarnubi Som, "Kepala Sekolah Sebagai The Key Person Madrasah", dikutip dari <https://syarnubi.wordpress.com/2008/12/31/75/>, diakses pada hari Selasa tanggal 14 Agustus jam 12.37 WIB.

setiap akhir semester, akhir tahun pelajaran, empat tahunan, lima tahunan, atau bahkan puluhan seperti dari prestasi akademik dan non akademik.⁵⁰

Dikatakan *input* pendidikan bermutu, apabila SDM dapat memberikan jaminan proses demi proses berjalan dengan lancar. Disebut proses berkualitas jika mampu mengkoordinir dan menyasikan secara harmonis *input* sekolah, sehingga dapat tercipta suasana pembelajaran yang menarik, meningkatkan motivasi dan keinginan belajar murid, sekaligus mendaya gunakan peserta didik. Sedangkan *output* disebut bermutu jika sekolah memiliki prestasi di bidang akademik maupun non akademik sesuai dengan standar yang dibuat sekolah atau sampai pada tingkat nasional secara umum.⁵¹

Dzauzah mendefinisikan mutu pendidikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap unsur-unsur yang berkaitan dengan sekolah/madrasah sehingga mampu menciptakan nilai lebih terhadap unsur-unsur tersebut sesuai standar atau norma yang berlaku.⁵²

Dirjen Pendis memaknai bermutu dengan: (1) memiliki kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan Islam secara profesional berdasarkan pada akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi;

⁵⁰ *Ibid.*, hlm. 8.

⁵¹ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan*, (Jakarta: Ditjen Dikdasmen Depdiknas, 2000).

⁵² Ahmad Dzauzah, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 1996), hlm. 6.

(2) memiliki rancangan pengembangan visioner; (3) memiliki sarana dan fasilitas pembelajaran yang memadai, seperti perpustakaan, laboratorium dan sebagainya; (4) memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi tuntutan kualifikasi dan kompetensi; (5) menggunakan kurikulum dan metode pembelajaran yang mencerminkan pembelajaran yang memenuhi standar PAIKEMI (praktis, aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan, islami); (6) memiliki keunggulan dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan; (7) mengembangkan kemampuan bahasa asing; (8) memberikan *skill* teknologi.⁵³

Berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan digunakan teori tentang peningkatan mutu milik Juran yang dikenal dengan Trilogi Juran. Tahapan-tahapan proses peningkatan mutu dalam Trilogi Juran terdiri dari perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*), dan peningkatan (*improvement*).⁵⁴ Berikut adalah penjabaran tahapan-tahapan tersebut:⁵⁵

Pertama, perencanaan mutu. Perencanaan mutu melibatkan serangkaian langkah-langkah universal, yaitu (1) menentukan siapa pelanggannya, (2) menentukan kebutuhan pelanggan, (3) mengembangkan keistimewaan produk yang menanggapi kebutuhan pelanggan, (4) mengembangkan proses yang dapat menghasilkan

⁵³ Dirjen Pendis, *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2010), hlm. 16-17.

⁵⁴ J.M. Juran, *Kepemimpinan Mutu*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1995), hlm. 22.

⁵⁵ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner... Ibid.*, hlm. 135-136.

keistimewaan produk itu, dan (5) mentransfer rencana yang dihasilkan ke dalam tenaga operasi.

Kedua, pengendalian mutu. Proses ini terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut: (1) mengevaluasi kinerja mutu nyata, (2) membandingkan kinerja nyata mutu dengan tujuan mutu, dan (3) bertindak berdasarkan perbedaan.

Ketiga, proses ini adalah cara-cara menaikkan kinerja tingkat yang tak pernah terjadi sebelumnya (terobosan), dengan langkah-langkah: (1) membangun prasarana yang diperlukan untuk menjamin peningkatan mutu tahunan; (2) mengendali kebutuhan khusus untuk proyek-peningkatan; (3) untuk setiap proyek, bentuk satu tim proyek dengan tanggung jawab yang jelas untuk membawa proyek meraih keberhasilan; (4) memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh tim untuk mendiagnosis penyebabnya, merangsang penetapan cara penyembuhannya, menetapkan kendali untuk mempertahankan perolehan.

b. Karakteristik Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan dapat diukur secara umum baik dari segi *input*, proses, *output* maupun *outcome*. Setidaknya ada 13 karakteristik yang dapat dijadikan dasar penilaian dalam hal mutu pendidikan yaitu:

- a. Kinerja (*performance*)
- b. Waktu wajar (*timelines*)
- c. Handal (*reliability*).
- d. Daya tahan (*durability*)
- e. Keindahan (*aesteties*)
- f. Hubungan manusiawi (*personal interface*)

- g. Mudah penggunaannya (*easy of use*)
- h. Bentuk khusus (*feature*)
- i. Standar tertentu (*comformence to specification*)
- j. Konsistensi (*concistency*)
- k. Seragam (*uniformity*)
- l. Mampu melayani (*service ability*)
- m. Ketepatan (*acuracy*)⁵⁶

Kinerja (*performance*) berhubungan erat dengan aspek fungsi sekolah yang terdiri dari kinerja guru dalam mendidik. “Guru merupakan salah satu pelaku dalam kegiatan sekolah. Oleh karena itu guru dituntut untuk mengenal tempat bekerjanya itu. Guru perlu memahami faktor-faktor yang langsung dan tidak langsung menunjang proses belajar mengajar”.⁵⁷

Waktu wajar (*timelines*) yaitu sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, waktu pelaksanaan ulangan tepat.

Handal (*reliability*) yaitu masa pelayanan bertahan lama. Meliputi pelayanan prima yang diberikan sekolah menjadi prinsip agar pihak yang dilayani merasa senang dan puas atas layanan yang diberikan sehingga menjadi pelanggan yang baik dan setia. Hal ini sesuai dengan sikap kaum Ansor dalam menerima kaum Muhajirin yang diabadikan dalam Al-Qur’an surat Al-Hasyr ayat 9 :

⁵⁶ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 411.

⁵⁷ Soetjipto, Rafli Kosasi, *Profesi Guru*, (Jakarta: Renika Cipta, 2000), Cet. Ke-1, hlm. 146.

وَالَّذِينَ تَبَوَّؤُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا
يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ
بِهِمْ خِصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿٩﴾

Artinya:

“Dan orang-orang (Anshar) yang telah menempati kota Madinah dan telah beriman sebelum (kedatangan) mereka (Muhajirin), mereka (Anshor) 'mencintai' orang yang berhijrah kepada mereka (Muhajirin), mereka mencintai orang yang berhijrah ke tempat mereka. Dan mereka tidak menaruh keinginan dalam hati mereka terhadap apa yang diberikan kepada mereka (Muhajirin); dan mereka mengutamakan (Muhajirin), atas dirinya sendiri, meskipun mereka juga memerlukan. Dan siapa yang dijaga dirinya dari kekikiran, maka mereka itulah orang-orang yang beruntung.” (QS.Al-Hasyr: 9)⁵⁸

Isi kandungan ayat tersebut di antaranya yaitu (1) Adanya upaya menghormati orang lain (kaum Muhajirin), (2) Kerelaan kaum Anshor dengan apa yang diberikan kepada kaum Muhajirin, (3) Kaum Anshor mengutamakan penghormatan kepada kaum Muhajirin, (4) Kaum Anshor rela mengalahkan kepentingan sendiri. Isi kandungan ayat tersebut dapat diterapkan dalam dunia pendidikan dengan menerapkan manajemen layanan pendidikan dalam mencapai mutu pendidikan yang berakhlak.

Durability atau daya tahan yaitu tahan banting, misalnya meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan.

⁵⁸ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemahnya*, (Jakarta: PT. Sygma Examedia Arkanlema, 2010), hlm. 546.

Indah (*esteties*) misalnya eksterior dan interior sekolah ditata menarik, guru membuat media-media pembelajaran yang menarik. Hubungan manusiawi (*personal interface*) yaitu menjunjung nilai moral, norma-norma agama dan profesionalisme. Hal ini bisa dicapai apabila terjalin komunikasi yang sehat. “Dari komunikasi itu bisa diperoleh suasana yang akrab dan harmonis, bahkan bisa mendamaikan dua pihak yang bertikai”.⁵⁹ Mudah penggunaannya (*easy of use*) yaitu sarana dan prasarana dipakai. Misalnya aturan-aturan sekolah mudah diterapkan, bukubuku perpustakaan mudah dipinjam dikembalikan tepat waktu. Bentuk khusus (*feature*) yaitu keunggulan tertentu misalnya sekolah unggul dalam hal penguasaan teknologi informasi (komputerisasi). “Persyaratan pertama bagi kepemimpinan pengajaran adalah guru hendaknya memiliki visi mengenai unggulan dalam mengajar”.⁶⁰ Standar khusus (*comformence to specification*) yaitu memenuhi standar tertentu. Misalnya sekolah telah memenuhi standar pelayanan minimal (SPM). Konsistensi (*concistency*) yaitu tetap, konstan dan stabil, seperti kualitas sekolah tidak menurun dari tahun ke tahun, warga sekolah konsekuen dengan perkataannya. Seragam (*uniformity*) yaitu tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu, seragam berpakaian. Mampu melayani (*serviceability*) yaitu mampu

⁵⁹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 251.

⁶⁰ Cyril Poster, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggulan*, (Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya, 2000), Cet. Ke-1, hlm. 101.

memberikan pelayanan prima. Misalnya sekolah menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masuk mampu dipenuhi dengan baik sehingga pelanggan merasa puas. Ketepatan (*accuracy*) yaitu ketepatan dalam pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah.

c. Standar Mutu Pendidikan

Pemahaman dan persepsi dalam hal standar mutu pendidikan terdapat perbedaan yang disebabkan oleh adanya perbedaan sudut pandang antara pakar satu dengan pakar lainnya.

Cyril Poster, menyatakan bahwa “pada umumnya para orang tua mengatakan bahwa kenyamanan sekolah itu merupakan salah satu tolak ukur terbaik, ke dua pihak lain berpendapat bahwa hasil belajar atau hasil akademik yang menunjukkan sekolah tersebut menunjukkan sekolah yang baik”. Sebagian menggunakan tolak ukur berdasarkan kondisi sekolah, sebagian lain menggunakan tolak ukur prestasi hasil belajar, dan pendapat yang lebih luas menyatakan tolak ukur mutu pendidikan perlu ditinjau dari berbagai tolak ukur yang relevan.⁶¹

Sedangkan menurut Hari Sudrajat, pendidikan yang bermutu ialah “pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), pendidikan yang mampu menghasilkan

⁶¹ *Ibid.*, hlm. 231.

manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal”.⁶²

Dewasa ini, mutu pendidikan tidak melulu dilihat dari banyaknya prestasi yang dicapai, tetapi bagaimana prestasi tersebut dapat dikomparasikan dengan standar yang diterapkan, sebagaimana termaktub dalam Undang Undang Nomor 29 Tahun 2003 dan PP No. 19 Tahun 2005.⁶³ Berikut adalah bunyi pasal 35 ayat (1) adalah sebagai berikut:

Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.⁶⁴

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 yang sudah diperbaharui dengan berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2013 mengenai masing-masing Standar Nasional Pendidikan adalah sebagai berikut:

1) Pasal 5 ayat (1) tentang standar isi.

Standar isi mencakup kriteria: (a) Ruang lingkup materi; (b) Tingkat kompetensi.⁶⁵

⁶² Hari Sudradjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, (Bandung: Cipta Leks Garafika, 2005), hlm. 17.

⁶³ Mohammad Syaifuddin dkk., *Bahan Ajar Cetak Manajemen Berbasis Sekolah*, (Departemen Pendidikan Nasional, 2007), hlm. 2-7.

⁶⁴ Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, (Jakarta: 2013), hlm. 24.

⁶⁵ *Ibid.*, hlm. 155.

2) Pasal 19 ayat (1) tentang standar proses.

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan yang diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologi peserta didik.⁶⁶

3) Pasal 26 ayat (3) tentang standar kompetensi lulusan.

Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan umum bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.⁶⁷

4) Pasal 28 ayat (1) tentang standar pendidik dan tenaga kependidikan.

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan ruhani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.⁶⁸

5) Pasal 42 ayat (1) dan (2) tentang standar sarana dan prasarana.

Ayat (1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku, dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan

⁶⁶ *Ibid.*, hlm. 164.

⁶⁷ *Ibid.*, hlm. 167.

⁶⁸ *Ibid.*, hlm. 168.

lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan; ayat (2) setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, serta ruang lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.⁶⁹

6) Pasal 49 ayat (1) tentang standar pengelolaan

Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.⁷⁰

7) Pasal 62 ayat (1) tentang standar pembiayaan

Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.⁷¹

8) Pasal 63 ayat (1) tentang standar penilaian pendidikan

Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: a. Penilaian hasil belajar oleh pendidik; b. Penilaian

⁶⁹ *Ibid.*, hlm. 178.

⁷⁰ *Ibid.*, hlm. 181.

⁷¹ *Ibid.*, hlm. 190.

hasil belajar oleh satuan pendidikan; c. Penilaian hasil belajar oleh pemerintah.⁷²

Menurut PP No. 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 2 ayat 1 bahwa 8 standar di atas harus dipenuhi oleh semua satuan pendidikan. Penjelasan masing-masing standar adalah sebagai berikut:

- 1) Standar isi, meliputi: kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, KTSP, dan kalender pendidikan/akademik.
- 2) Standar proses, meliputi: pelaksanaan perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran.
- 3) Standar kompetensi lulusan, meliputi: kualifikasi kemampuan lulusan mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
- 4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan, meliputi: kualifikasi akademik dan kompetensi, kompetensi akademik dibuktikan dengan ijazah minimal D-IV atau S1. Kompetensi yang harus dipenuhi ada 4, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.
- 5) Standar sarana dan prasarana, meliputi: sarana dan prasarana yang harus dimiliki satuan pendidikan.
- 6) Standar pengelolaan, meliputi: standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah, dan standar pengelolaan oleh pemerintah pusat.

⁷² *Ibid.*, hlm. 191.

- 7) Standar pembiayaan, meliputi: pembiayaan yang terdiri dari biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.
- 8) Standar penilaian, meliputi: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah, dan kelulusan.⁷³

Standar Nasional Pendidikan diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya standar mutu maka setiap insan lembaga pendidikan dapat fokus pada hasil yang harus dicapai tentunya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

B. Kerangka Teori

Sebagai orang yang bertanggung jawab di sekolah, kepala sekolah berkewajiban untuk berusaha agar potensi-potensi yang dimiliki lembaganya sedapat mungkin bisa dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, strategi kepala sekolah menjadi bagian penting dan utama dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya. Ada beberapa pakar yang memberikan teori terkait strategi yang dapat digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

Teori yang disampaikan oleh Zamroni. Ia memaparkan tentang strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan antara lain: (1) melakukan *school review*; (2) menyusun visi, misi, strategi dan program kerja; (3) menentukan

⁷³ Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, (Jakarta: 2013), hlm. 7-17.

benchmarking; (4) memperluas kepemimpinan partisipatif; (5) melakukan intervensi pada berbagai level; (6) mengembangkan kultur sekolah; (7) meningkatkan kemampuan guru; (8) memobilisasi sumber dana; (9) melakukan monitoring serta evaluasi.⁷⁴

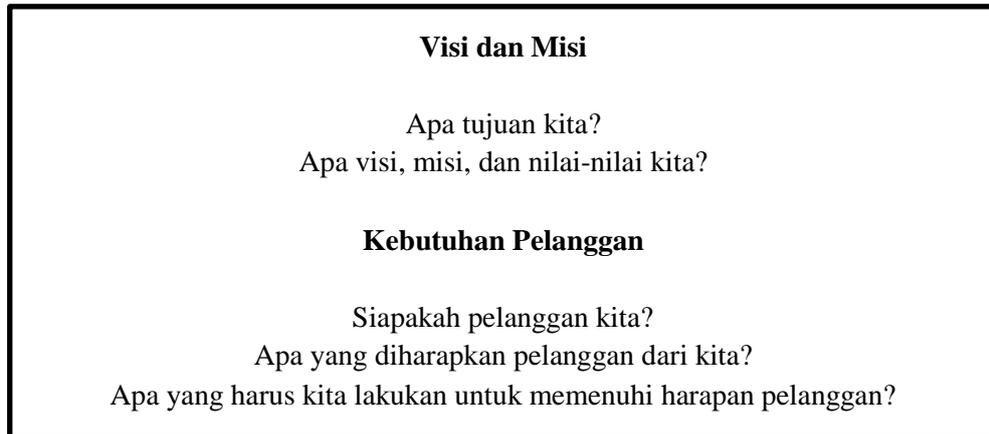
Sementara itu, Mulyadi mengemukakan beberapa strategi dalam upaya perbaikan mutu pendidikan yang harus dilakukan secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Hal ini mengacu pada siklus Deming, antara lain: (1) mengadakan riset pelanggan dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*); (2) menghasilkan produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan/evaluasi pembelajaran, apakah hasilnya sesuai dengan rencana atau belum (*check*); (3) memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orang tua masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah, dan dunia usaha (*action*); (4) menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar, baik pada pendidikan lanjut maupun dunia usaha dalam hal kualitas, biaya, dan kriteria lainnya (*analyze*).⁷⁵

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat difahami bahwa sebuah mutu mustahil bisa diperoleh tanpa adanya perencanaan. Keberadaan rencana, dapat memungkinkan suatu lembaga atau sekolah mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan sangat membantu sebuah lembaga atau sekolah mengetahui hal-hal yang perlu tindakan dan dengan metode apa untuk mencapai tujuan.

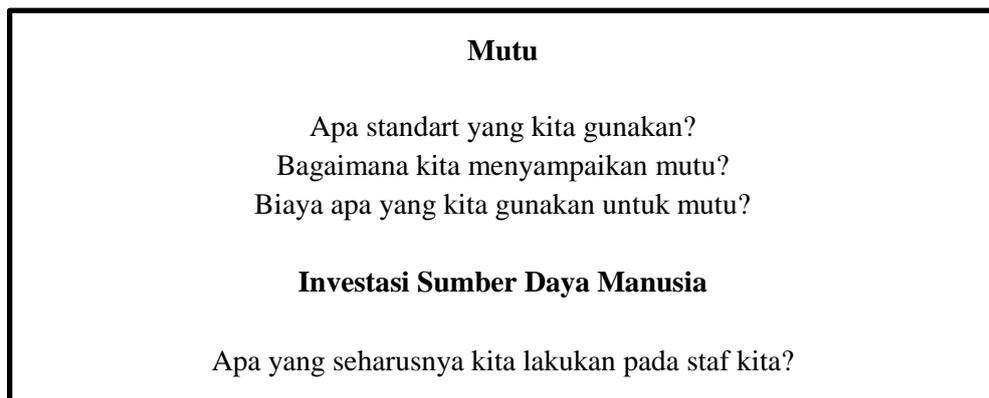
⁷⁴ Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu*, (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011), hlm. 215.

⁷⁵ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 155.

Agar lebih memudahkan memahami perencanaan demi terwujudnya tujuan mutu dapat dilihat pada keterangan yang disampaikan Salis dalam Proses Perencanaan Strategik sebagai berikut:



Gambar 1. Proses Perencanaan Strategik (Sumber: Edward Salis, 2012)



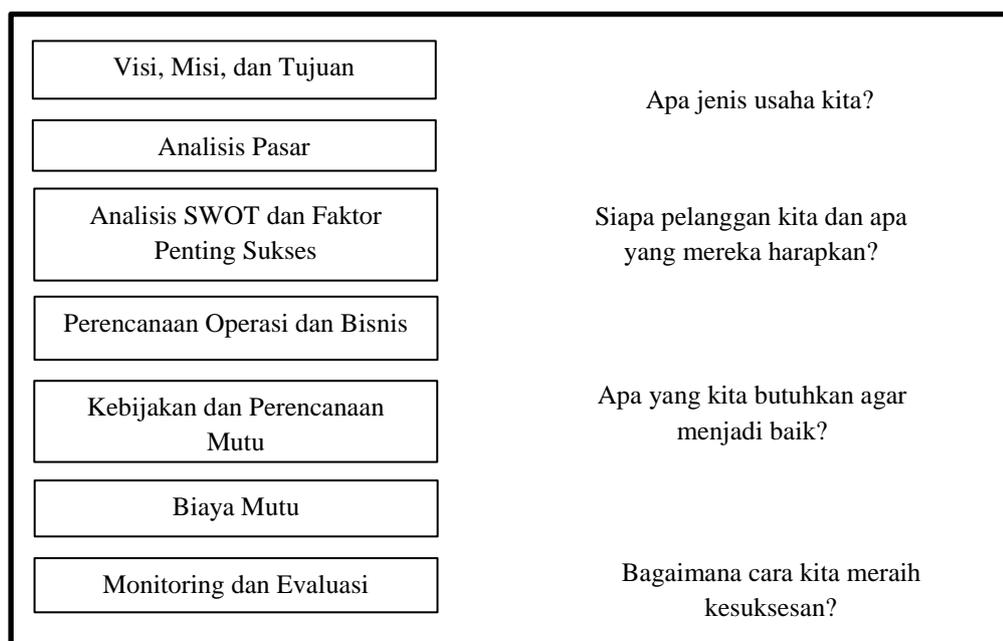
Gambar 2. Proses Perencanaan Mutu (Sumber: Edward Salis, 2012)

Dari gambar 1 dan 2 di atas dapat diperoleh keterangan, bahwa perencanaan mutu dapat dimulai dengan menentukan tujuan organisasi, tahapan-tahapan dalam mencapai tujuan, dan nilai-nilai yang bisa digunakan dan dikembangkan dalam organisasi.

Selanjutnya dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan dan apa yang konsumen inginkan sehingga dapat diketahui tindakan apa yang harus ditempuh dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan.

Tahapan berikutnya adalah menentukan apa mutu yang ingin dicapai, dengan menentukan standart mutu dari layanan pendidikan sekolah dengan tanpa mengabaikan sumber daya yang ada. Mutu pendidikan tidak akan terlepas dari sumber daya manusia di dalamnya, sehingga hal pertama yang perlu dilakukan setelah membuat perencanaan adalah bagaimana menyampaikan mutu kepada staf lalu bergerak bersama-sama untuk mencapai mutu tersebut. Dalam pelaksanaannya perlu dilakukan tinjauan pada hal-hal yang sudah dilakukan dalam upaya mencapai mutu, apakah ada proses yang salah, apakah ada hal-hal yang terjadi yang mengganggu tercapainya mutu, dan sejauh mana proses tersebut berjalan serta bagaimana sekolah mengetahui mutu sudah tercapai.

Gambar di bawah ini menjelaskan rangkaian perencanaan yang dapat diadopsi oleh institusi pendidikan.



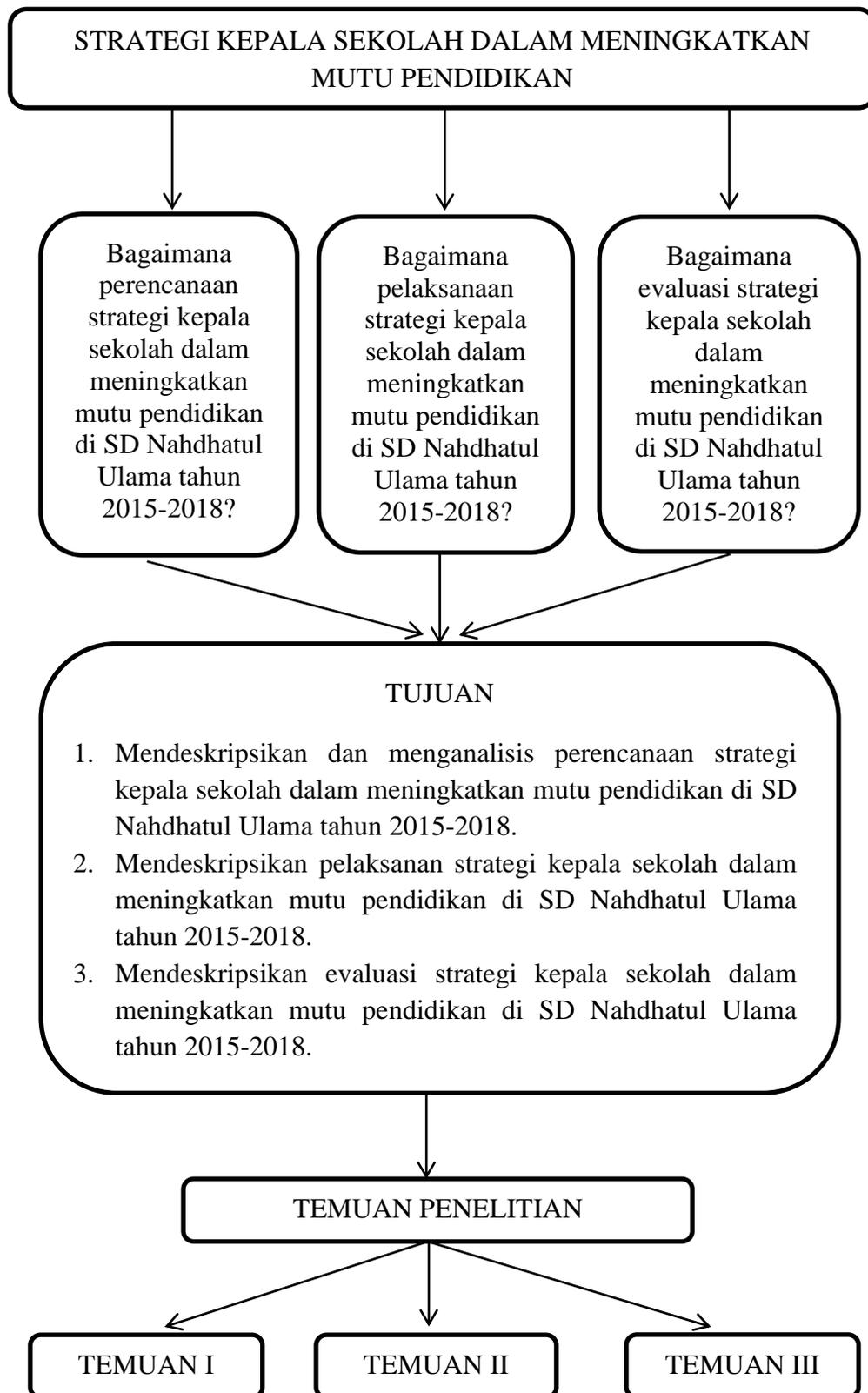
Gambar 3. Proses Perencanaan Mutu (Sumber: Edward Salis, 2012)

Menggunakan sebuah pendekatan yang sistematis dalam merencanakan masa depan institusi adalah hal yang penting. Strategi harus didasarkan pada kelompok-kelompok pelanggan dan harapan-harapan mereka yang bervariasi, selanjutnya adalah dengan mengembangkan kebijakan-kebijakan serta rencana-rencana yang dapat mengantarkan instansi pada pencapaian visi dan misinya.⁷⁶

Untuk meningkatkan mutu di setiap institusi pendidikan memerlukan pemimpin yang memiliki strategi jitu dan komitmen bersama di antara seluruh konsumen pendidikan, baik konsumen dari dalam maupun konsumen dari luar, yakni kepala sekolah, pendidik/guru, karyawan, murid, orang tua/wali murid, komite, dan masyarakat.

Dengan demikian, dalam penulisan tesis ini dapat dibuat sebuah kerangka berpikir sebagai berikut:

⁷⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management...*, *Ibid.*, hlm. 214.



Gambar 4. Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian dan pendekatan.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif, pendekatan yang digunakan adalah deskriptif dengan berlandaskan pada teori fenomenologi. Secara umum suatu penelitian dapat menggunakan berbagai cara sesuai dengan jenis penelitian yang digunakan. Tatang M. Amirin⁷⁷ membedakan jenis penelitian sebagai berikut: (1) penjelasan menurut tujuan, meliputi penelitian dasar (murni), penelitian terapan, dan penelitian evaluasi. (2) penjelasan menurut metodenya, meliputi penelitian historik, penelitian survey, penelitian percobaan, penelitian inkuiri ilmiah, dan penelitian evaluasi. (3) penjenisan menurut taraf pemberian informasi, meliputi penelitian deskriptif, penelitian asosiasi, dan penelitian kausal. (4) penjenisan melalui jenis data berupa penelitian kualitatif dan kuantitatif.

Menurut Suharsimi Arikunto⁷⁸, penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya untuk menggambarkan apa adanya suatu variabel, gejala, atau kejadian. Sementara Lexy J. Moloeng⁷⁹ mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena apa yang dialami oleh subyek penelitian secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata

⁷⁷ Tatang M. Amirin, *Menyusun Rencana Penelitian*, (Jakarta: Rajawali Press, 1990), hlm. 108-119.

⁷⁸ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hlm. 234.

⁷⁹ Lexy J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 6.

dan bahasa, pada suatu konteks yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Dalam buku Sugiyono⁸⁰ menjelaskan tentang metode kualitatif, bahwa metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post-positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara *trianggulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Sedangkan teori fenomenologi adalah sebuah teori yang mempelajari tentang gejala atau fenomena dengan penekanan pada metode penghayatan atau pemahaman *interpretatif*. Jika seseorang menunjukkan perilaku tertentu dalam masyarakat, maka perilaku itu merupakan realisasi dari pandangan-pandangan atau pemikiran yang ada dalam kepala orang tersebut. Kenyataan merupakan ekspresi dari dalam pikiran seseorang, oleh karena itu realitas bersifat subyektif dan *interpretatif*.⁸¹

Berdasarkan penjelasan di atas maka penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bermaksud untuk mendeskripsikan perihal Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD NU Sleman pada tahun 2014-2018 dengan berlandaskan pada teori fenomenologi.

⁸⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 8.

⁸¹ Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm. 197.

B. Lokasi penelitian dan Waktu Penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan di SD NU Sleman yang beralamat di Jalan Siliwangi, Mlangi, Nogotirto, Kecamatan Gamping, Kabupaten Sleman, D.I. Yogyakarta.

Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu 4 tahun terakhir, yaitu semenjak pergantian kepala sekolah pada tahun 2014. Sejak pergantian kepala sekolah tersebut tampak adanya peningkatan diberbagai aspek, baik yang berhubungan dengan pembelajaran, prestasi dan sarana prasarana.

C. Informan Penelitian.

Informan dalam penelitian adalah orang yang benar-benar tahu dan menguasai masalah, serta terlibat langsung dengan masalah penelitian.

D. Teknik Penentuan Informan.

Informan dalam penelitian menggunakan teknik penunjukkan. Pemilihan informan didasarkan pada ciri-ciri orang yang dipandang benar-benar tahu dan menguasai masalah, serta terlibat langsung dengan masalah penelitian, yaitu:

1. Kepala Sekolah
2. Kepala TU/Bagian Administrasi
3. Bendahara
4. Guru

Peneliti mengambil responden kepala sekolah karena kepala sekolah adalah pembuat strategi. Kepala TU/Bagian Administrasi dan Bendahara adalah pimpinan/orang yang terlibat langsung dalam pelaksanaan rencana

kegiatan dan anggaran sekolah. Sedangkan untuk guru peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti.⁸² Jadi peneliti memperhatikan keterlibatan guru dalam penyusunan rencana peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

E. Teknik Pengumpulan Data.

Metode pengumpulan data sangat erat hubungannya dengan masalah penelitian yang ingin di pecahkan, masalah dapat memberi arah dan mempengaruhi penentuan metode pengumpulan data karena banyak metode untuk memperoleh data yang diperoleh tidak dapat menghasilkan data seperti yang diinginkan. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data menurut Bungin⁸³, yaitu (1) Wawancara, (2) Observasi, dan (3) Dokumentasi.

Wawancara adalah percakapan antara dua orang atau lebih yang berlangsung antara nara sumber dan pewawancara. Tujuan dari wawancara adalah untuk mendapatkan informasi yang tepat dari nara sumber yang terpercaya.

⁸² Sugiyono, *Metode Penelitian...*, *Ibid.*, hlm. 218-219.

⁸³ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 108.

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata:

Wawancara (*interview*) merupakan salah satu bentuk teknik pengumpulan data yang banyak di gunakan dalam penelitian deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif. Wawancara di laksanakan secara lisan dalam pertemuan tatap muka secara individual. Adakalanya juga wawancara di lakukan secara kelompok, kalau memang tujuan untuk menghimpun data dari kelompok.⁸⁴

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur yang disusun secara terperinci dan juga wawancara tidak terstruktur. Peneliti mengadakan wawancara dengan Kepala Sekolah, Kepala TU/Bagian Administrasi, Bendahara Sekolah dan guru yang berada di SD NU Sleman. Dengan alasan informan tersebut lebih mengetahui tentang peningkatan mutu pendidikan di SD NU Sleman.

Dalam buku Sugiyono, Sutrisno Hadi mengatakan bahwa, “observasi adalah suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.”⁸⁵

Dalam penelitian ini penulis akan melakukan pengamatan secara langsung ke SD NU Sleman, yang akan menjadi sasaran, observasi ini adalah tentang strategi yang ditempuh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD NU Sleman.

⁸⁴ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 216.

⁸⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 145. Lihat juga: Sudiyono Anas, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hlm. 29.

Selanjutnya, peneliti mengumpulkan dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian. Menurut sugiyono, “Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.”⁸⁶ Dokumen-dokumen dipilih sesuai fokus dan tujuan penelitian.⁸⁷

F. Keabsahan Data.

Untuk menguji keakuratan data digunakan teknik *triangulasi*.⁸⁸ Yaitu teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data sebagai pembanding terhadap data tersebut. Ada tiga Teknik *triangulasi* yaitu *triangulasi* dengan sumber, *triangulasi* teknik, dan *triangulasi* waktu. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber yaitu dengan meneliti data yang didapat dari beberapa sumber.

G. Teknik Analisis Data.

Sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif maka analisis data dilakukan selama proses berlangsungnya penelitian. Data penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi.

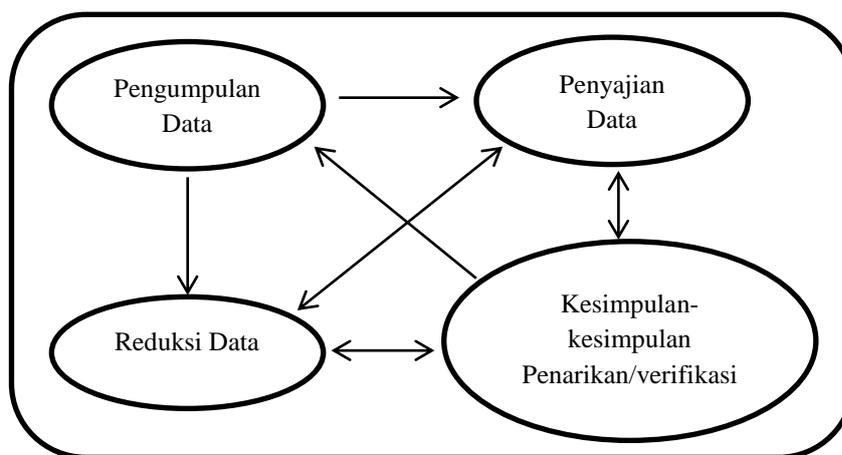
Analisis data dilakukan dengan cara mengorganisasi data yang diperoleh kedalam sebuah kategori, menjabarkan data ke dalam unit-unit, menganalisis data yang penting, menyusun atau menyajikan data yang sesuai dengan masalah penelitian dalam bentuk laporan dan membuat kesimpulan agar mudah untuk dipahami.

⁸⁶ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 82.

⁸⁷ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metodologi ...*, *Ibid.*, hlm. 220.

⁸⁸ Sugiyono, *Memahami ...*, *Ibid.*, hlm. 372.

Sesuai dengan jenis penelitian di atas, maka peneliti menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman untuk menganalisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Adapun model interaktif yang dimaksud sebagai berikut:



Gambar 1. Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif
 Sumber: Miles dan Huberman (Miles, Huberman dan Saldana, 2014: 14)⁸⁹

Komponen-komponen analisis data model interaktif dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Data dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dikumpulkan dengan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian yang kemudian dikembangkan pada penajaman data melalui pencarian data selanjutnya.⁹⁰

⁸⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian... Ibid.*, hlm. 12.

⁹⁰ Metode Penelitian diakses di internet http://eprints.ums.ac.id/12946/4/BAB_III.pdf, pada hari Rabu tanggal 29 Agustus 2018, pukul 07.45 WIB.

2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilah hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema dan polanya, dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya jika diperlukan.⁹¹

3. Penyajian Data (*Data Display*).

Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dianalisis kemudian disajikan dalam bentuk CW (Catatan Wawancara), CL (Catatan Lapangan) dan CD (Catatan Dokumentasi). Data yang sudah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi. Masing-masing data yang sudah diberi kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks.

4. Kesimpulan, Penarikan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/ Verification*).

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah

⁹¹ Sugiyono, *Memahami... Ibid.*, hlm. 338.

direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti akurat pada saat mengumpulkan data. Kesimpulan adalah jawaban dari rumusan masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

A. Hasil Penelitian

1. Kondisi Obyektif Lokasi Penelitian.

Penelitian ini dilakukan di SD Nahdhatul Ulama Sleman pada kurun waktu 4 bulan, yaitu pada pertengahan bulan April sampai dengan pertengahan bulan Juni tahun 2018. Hasil penelitian diperoleh dari observasi, dokumentasi, dan wawancara dengan kepala sekolah, kepala TU/Administrasi, bendahara, dan satu guru untuk mendapatkan keterangan tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Nahdhatul Ulama Sleman.

SD Nahdhatul Ulama (SD NU) Sleman merupakan Sekolah Dasar pertama yang didirikan langsung oleh PWNU DIY. Tepatnya SD NU Sleman didirikan pada hari Jum'at, 29 Mei 2009. Dan baru di resmikan pada hari Kamis, 9 Juli 2009. SD NU Sleman berdiri di atas lahan seluas 4.880 m² tepatnya terletak di Jalan Siliwangi (Ringroad Barat) Mlangi, Desa Nogotirto, Kecamatan Gamping, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.⁹² Gedung SD NU Sleman berdiri megah di antara bangunan yang lain. Di sebelah selatan dan timurnya adalah perumahan

⁹² Fauzan, "Dokumen Laporan Pertanggungjawaban Kepala Sekolah Masa Khidmah 2014-2018 Sekolah Dasar Nahdharul Ulama Sleman Yogyakarta.

Nogotirto, di sebelah utara Rumah Sakit Queen Latifa dan di sebelah baratnya PT. Gunung Jati Abadi.⁹³

Sejak didirikan sampai dengan saat ini SD NU Sleman sudah mengalami 3 pergantian kepala sekolah. Kepala sekolah pertama adalah Prof. Dr. H. Nizar, M.Ag. di bawah kepemimpinannya SD NU Sleman berhasil mendapatkan lahan sewa untuk pembangunan gedung sekolah. Sedangkan jumlah murid pada awal pendirian adalah 9 anak yang terdiri dari anak-anak pengurus PWNU D.I. Yogyakarta dan anak-anak sekitar sekolah. Pada tahun 2011 sampai dengan akhir tahun 2015, kepemimpinan sekolah dipegang oleh H. Muhyi Darmaji, M.Pd.I., pada kepemimpinan Muhyi, SD NU Sleman memperoleh dua hal penting, yaitu ijin operasional dari Dinas Pendidikan pada tahun 2011 dan mendapatkan wakaf tanah dan bangunan seluas 1.475 m² dari H. Muftin dan keluarga.

Pada Desember 2015, kepemimpinan SD NU Sleman dipegang Fauzan, M.Pd.I, kepala sekolah ketiga ini merupakan kepala sekolah pertama yang diambil dari unsur guru yang telah mengabdikan di SD NU Sleman sejak didirikannya, sedangkan dua kepala sekolah sebelumnya berasal dari pengurus PWNU DIY. Semenjak dipegang oleh Fauzan SD NU Sleman mengalami banyak perkembangan baik dari segi fisik, jumlah SDM, jumlah siswa maupun prestasi siswa. Dari segi fisik, contohnya, pembangunan gedung sebagai sarana pendidikan seperti perpustakaan, aula dan ruang kelas terus dilaksanakan. Selain itu, kondisi lingkungan SD

⁹³ Google Map: <http://www.sdnuyogya.sch.id/kontak>, di akses pada hari Senin tanggal 11 Juni 2018, pukul 10.00 WIB.

NU Sleman yang dulu sangat gersang dan panas, tapi saat ini sudah banyak tanaman yang meneduhkan dan sudah berdiri gasebo-gasebo bambu yang unik, yang selain dimanfaatkan untuk tempat orang tua menunggu pada saat menjemput anak-anak mereka juga biasa digunakan pembelajaran di luar kelas oleh anak-anak. Sedangkan dari segi jumlah SDM, saat ini SD NU Sleman memiliki 44 GTK (Guru dan Tenaga Kependidikan), dengan 306 siswa.

Dari segi prestasi akademik, saat ini SD NU sudah dapat bersaing ketat dalam hal nilai USD (Ujian Sekolah Dasar) dengan sekolah dasar lain baik di tingkat kecamatan, tingkat kabupaten, dan tingkat D.I. Yogyakarta. Selain itu SD NU juga mulai menunjukkan tajinya pada ajang lomba baik yang diselenggarakan oleh instansi swasta maupun pemerintah, seperti: Olimpiade Science Nasional (OSN), Olimpiade Olahraga dan Seni Nasional (OOSN), dan MTQ. Dilihat dari segi kuantitas siswa, setiap tahun SD NU mengalami kenaikan jumlah siswa. Pada tahun pelajaran 2015-2016 tercatat memiliki 227 siswa, saat ini jumlah siswa naik menjadi 309 siswa.

Khusus dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan agama Islam, saat ini SD NU sudah menyelenggarakan Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Takmiliyah bagi siswanya. Pondok Pesantren yang diberi nama dengan Pondok Pesantren Nahdhatul Ulum (PPNU) ini sudah mendapatkan Izin Pendirian dan Izin Operasional dari Kementerian Agama Kabupaten Sleman pada hari Jumat, 26 Juli 2013. Sedangkan

Diniyah Takmiliah saat ini sedang dalam proses perijinan. Kedua lembaga tersebut merupakan program integral SD NU Sleman sebagai wujud komitmen untuk menjadi sekolah santri berprestasi, sekolah pencetak kader ulama dan pemimpin bangsa. Selain itu, saat ini, dalam rangka menjawab visi yang sudah dibuat yakni “Terwujudnya Sekolah Dasar yang mampu mempersiapkan manusia yang unggul dalam prestasi, kompetensi, dan kompetisi bertaraf Internasional” SD NU Sleman juga sedang melakukan kerja sama dengan Madrasah Ibtidaiyah Afkaaruna Islamic School (sebuah lembaga pendidikan bertaraf Internasional di Kabupaten Sleman) dalam rangka menyiapkan kelas Internasional, dengan mengirim guru-guru mereka untuk belajar bagaimana pengelolaan kelas dan pelaksanaan pembelajaran pada sekolah Internasional.

Setiap lembaga tentunya memiliki visi, misi dan tujuan, apalagi sebuah lembaga pendidikan yang mengemban amanah mencerdaskan anak bangsa. Adapun visi, misi, dan tujuan SD NU Sleman adalah sebagai berikut:

a. Visi

Terwujudnya sekolah dasar yang mampu mempersiapkan manusia unggul dalam prestasi, kompetensi, dan kompetisi bertaraf Internasional.

b. Misi

- 1) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif yang dapat mengembangkan siswa secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki sehingga unggul dalam kompetensi.
- 2) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianut dan budaya bangsa, sehingga menjadi siswa yang unggul, berfikir luhur, menghormati orang tua dan guru, serta menghargai sesama.
- 3) Mewujudkan sistem manajemen sekolah yang transparan antar warga sekolah, antar sekolah, antar komite sekolah, antar instansi terkait dan masyarakat.
- 4) Mewujudkan ekstra kurikuler yang dapat menumbuhkembangkan potensi sportivitas, kreativitas, dan inovasi yang tinggi.
- 5) Mewujudkan sekolah yang nyaman, damai, tertib, disiplin dan sejahtera sesuai dengan perkembangan zaman.
- 6) Mewujudkan sekolah yang mampu berkompetisi dalam akademik dan non akademik untuk menghasilkan lulusan yang mampu bersaing di jenjang pendidikan dasar.

c. Tujuan

- 1) Meningkatkan kualitas lulusan yang beriman, bertaqwa, dan berakhlak mulia, sehingga memiliki daya saing tinggi.
- 2) Memenuhi pelaksanaan pembelajaran dengan dwi bahasa/bilingual (bahasa Indonesia dan Inggris) pada mata pelajaran Matematika, Sains, dan IPS.

- 3) Mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) berdasarkan standar isi dan kompetensi lulusan.
- 4) Mewujudkan sarana dan prasarana pendidikan yang dapat menumbuhkan situasi pembelajaran yang menyenangkan.
- 5) Mengoptimalkan layanan pendidikan yang mudah diakses sesuai harapan dan kebutuhan masyarakat.
- 6) Mengembangkan pendidikan yang berwawasan global yang berbasis ICT sesuai dengan perkembangan demokratisasi dan globalisasi.
- 7) Mengembangkan keterampilan, seni, budaya, dan *life skill*.
- 8) Mengoptimalkan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler yang dapat mengembangkan potensi siswa.

SD NU Sleman saat ini memiliki sumber daya manusia yang terbilang cukup. Jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang dibutuhkan sudah terpenuhi. Hal ini dapat dilihat dari data proporsi sumber daya di SD NU Sleman tahun 2018 sebagai berikut:

No.	Posisi SDM	Jumlah	Keterangan
A. Tenaga Pendidik			
1.	Kepala Sekolah	1	
2.	Guru	15	
3.	Guru Partner	15	Di sekolah lain disebut asisten
4.	Pengasuh PPNU	3	
5.	Pamong Santri	3	
6.	Ustadz/ah PPNU	3	
B. Tenaga Kependidikan			
1.	TU/Administrasi	1	
2.	Bendahara/Keuangan	1	
3.	Petugas Kebersihan	2	
4.	Satpam	1	
5.	Juru Masak	4	

6.	Pramuniaga NU Mart	1	
7.	Sopir	4	

Tabel 1: Proporsi Sumber Daya Manusia SD NU Sleman tahun 2018⁹⁴

2. Paparan Hasil Penelitian

Dalam paparan hasil penelitian ini akan didiskripsikan beberapa data tentang: (1) Perumusan strategi terdiri dari analisis internal maupun eksternal sehingga menghasilkan strategi yang akan digunakan. (2) Pelaksanaan Strategi terdiri dari: pembentukan struktur organisasi sekolah, peningkatan kompetensi guru, peningkatan prestasi siswa, pembaharuan pengurus komite sekolah, program sekolah mandiri, membangun jaringan, dan harmonisasi dengan masyarakat (3) Evaluasi strategi kepala sekolah meliputi tahapan-tahapan kepala sekolah melakukan evaluasi dari program-program yang telah dilaksanakan.

- a. Perencanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD NU Sleman.

Sebagai salah satu lembaga pendidikan dasar di kabupaten Sleman, meskipun tergolong masih ber-“usia muda” tetapi SD NU Sleman telah mampu menunjukkan eksistensinya. Sejumlah prestasi dari tingkat kecamatan sampai dengan tingkat nasional sudah diraih. Komitmen kepala SD NU Sleman untuk meningkatkan mutu pendidikan dijawab dengan memberikan pelayanan prima dan berkualitas.

⁹⁴ Fauzan, “Manajemen... *Ibid.*, hlm. 15.

Tentu prestasi yang sudah diraih itu bukanlah sesuatu yang datang tiba-tiba, melainkan suatu hal yang membutuhkan proses dari sebuah perencanaan. Perencanaan dalam fungsi manajemen adalah proses pengambilan keputusan yang mendasar tentang kegiatan atau langkah-langkah yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam hal ini, perencanaan adalah langkah awal dalam proses manajemen strategik yang harus dilakukan kepala SD NU Sleman dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Untuk mengambil keputusan yang mendasar Bapak Fauzan, M.Pd., sebagai kepala sekolah melakukan berbagai tahapan atau langkah-langkah konkrit sebagai berikut:

1) Analisis Internal

Pengamatan terhadap kondisi internal yang ada akan sangat membantu seorang kepala sekolah untuk mengetahui kekuatan yang sudah dimiliki sekolah sekaligus mengetahui kelemahan yang ada. Selain itu kepala sekolah juga akan mengetahui peluang-peluang yang harus dimanfaatkan secara maksimal dan ancaman-ancaman yang mengganggu sekolah. Berikut pernyataan yang disampaikan Fauzan:

Sejak lahir sebenarnya SD NU sudah baik ya, artinya dari pendirinya sudah baik, dari organisasinya sudah baik, dari calon-calon nasabahnya itu juga beberapa putra-putri orang-orang besar, para kyai dan tokoh masyarakat, jadi SD NU itu sudah punya modal gitu. *Nah* diawal-awal kami sadari bahwa SD NU belum bisa memberi sesuatu sesuai dengan visi misinya, oleh karena itu tidak menutup kemungkinan SD NU harus menyadari, *nah* di awal-awal Desember 2015

kami kumpul bersama guru-guru, yang selama ini dirasakan oleh guru-guru ketika kepala sekolahnya baru *kan* paling tidak harus mengumpulkan sekian masalah-masalah selama ini yang ada, kami kumpul *brainstorming*, masalah-masalah selama ini apa? Harapan tahun berikutnya apa? Kami duduk bareng dan kita tulis bersama-sama, itu awal kami untuk memulai pekerjaan sebagai kepala sekolah.⁹⁵

Dalam kaca mata Fauzan SD NU Sleman memiliki beberapa kelebihan, seperti lahan dan gedung sudah milik sendiri, sudah mendapatkan izin operasional dari Dinas Pendidikan, dukungan dari para kyai dan tokoh masyarakat yang dapat dijadikan modal pokok dalam proses pengelolaan sekolah kedepannya. Dia mengatakan:

Alhamdulillah modal pokok SD NU sudah dapat, modal pokok itu kalau kemarin gedungnya masih banyak hibah belum hak milik kami sudah menyelesaikannya SD NU sudah bisa operasional tapi resminya belum dapat, alhamdulillah di 2011 itu ketika pak Muhyi jadi kepala izin bisa diusahakan dan diturunkan. Sejak lahir sebenarnya SD NU sudah baik ya, artinya dari pendirinya sudah baik, dari organisasinya sudah baik, dari calon-calon nasabahnya itu juga beberapa putra-putri orang-orang besar, para kyai dan tokoh masyarakat, jadi SD NU itu sudah punya modal gitu.⁹⁶

Selain kelebihan-kelebihan tersebut Fauzan juga melihat adanya beberapa kelemahan-kelemahan yang melingkupi SD NU Sleman. Kelemahan-kelemahan tersebut menjadi kendala bagi SD NU Sleman untuk berkembang dan meningkatkan mutu pendidikan. Kepemimpinan adalah kendala pertama yang sangat

⁹⁵ Fauzan, Wawancara dilaksanakan pada hari Ahad, 3 Juni 2018, pukul 21.00 WIB, di rumah Bapak Fauzan Kepala SD NU Sleman.

⁹⁶ Fauzan, Wawancara dilaksanakan pada hari Ahad, 3 Juni 2018, pukul 21.00 WIB, di rumah Bapak Fauzan Kepala SD NU Sleman.

mengganggu keberlangsungan kegiatan di SD NU Sleman. Pada kepemimpinan pertama dan kedua dipegang oleh pengurus PWNU DIY yang notabeneanya adalah orang-orang yang sibuk dengan pekerjaan mereka di tempat lain sehingga mereka tidak bisa berada di sekolah sebagaimana mestinya. Fauzan menceritakan:

Pertama itu kepala sekolahnya langsung diampu oleh pengurus wilayah Bapak Prof. Dr. H. Nizar Ali, M.Ag., beliau juga bagian dari pendiri dan juga pengurus wilayah, awal berdirinya juga bertanggung jawab sebagai kepala sekolah, berjalan 1 sampai 2 tahun. 2010, itu kemudian dilanjutkan oleh Pak H. Muhyi Darmaji, M.Pd., karena sesuatu hal beliau juga termasuk pengurus wilayah dan kesibukan dihariannya tidak bisa maksimal, tetapi SD NU juga belum mampu kalau dipimpin oleh guru-guru yang ada, sehingga alternatif yang paling memungkinkan itu pergantian diteruskan oleh Pak Muhyi Darmaji karena ada persoalan di dalam persoalan di luar itu sangat butuh bapak-bapak pengurus, bagaimana SD NU bisa memiliki ijin operasional, bagaimana SD NU bisa diterima di lingkungan dan seterusnya, kalau ndak ada orang tua... orang yang apa ya... orang yang penting itu mungkin orang tua yang awal-awal sekolah di SD NU tidak percaya sehingga orang-orang penting, figur itu sangat dibutuhkan. Itu sudah, alhamdulillah berakhir di 2015, alhamdulillah modal pokok SD NU sudah dapat, modal pokok itu kalau kemarin gedungnya masih banyak hibah belum hak milik kami sudah menyelesaikannya SD NU sudah bisa operasional tapi resminya belum dapat, alhamdulillah di 2011 itu ketika pak Muhyi jadi kepala izin bisa diusahakan dan diturunkan. Perkembangan itulah kemudian baru SD NU benar-benar butuh kepemimpinan yang itu langsung menangani harian karena kalau hanya ditinggal kemudian datang tidak bisa mengawasi dan tidak bisa menyaksikan dan bisa melakukan sesuatu terkait dengan sekolah, terkait dengan anak-anak dan terkait dengan guru-guru itu kesulitan sekolah untuk beroperasi sehingga di 2015 itu diputuskan untuk kepemimpinan sekolah dipegang orang yang betul-betul

tanggung jawabnya full untuk kepala sekolah sehingga diambil dari unsur guru, jadi saya ini generasi ketiga.⁹⁷

Setelah masalah kepemimpinan Fauzan mencatat beberapa kendala yang harus diselesaikan sejak diangkatnya menjadi kepala sekolah. Kendala-kendala tersebut adalah masalah kedisiplinan, perilaku anak, KBM, manajemen, kompetensi guru, pembagian tugas dan kewenangan dan sosial kemasyarakatan. Fauzan mengatakan:

Awal-awal, kendala awal itu lebih ke murid-murid ya. Karena *branding* SD NU janji SD NU itu bagaimana anak-anak memiliki prestasi, memiliki perilaku akhlakul karimah, satu dari sisi masuk, dulu awal-awal *ora genah* itu, 07.30 baru masuk itu pun masih banyak yang terlambat. Awal-awal kita naikkan, *wis* naikkan saja 07.15 itu kita naikkan strateginya, sambil ya diabsen anak-anak dan juga *dikaruhke* pada saat pertemuan wali murid kita sampaikan manfaat dan seterusnya, tanggung jawab dan seterusnya, disiplin itu penting sehingga harapan bapak ibu kalau kedatangan itu bisa dinaikkan dan ketertiban itu bisa diangkat insyaAllah pendidikan SD NU juga akan ada hasilnya, itu yang pertama. Kemudian yang kedua, kendalanya, *basic* agama itu sangat diharapkan tapi perilaku anak-anak shalatnya masih ramai, kemudian anak-anak yang apa ya *tritik* itu cukup banyak dan kadang ada *bullying* dan seterusnya itu kami bereskan di tahun pertama dan kedua, kerja sama dengan puskesmas untuk *screening* deteksi bakat minat bakat itu, cobalah yang ahlinya itu kita coba *mintai* bantuan, karena guru *kan* sifatnya kan hanya harian dan *feeling* ya, tapi kalau ada catatan psikologis itu membantu, sehingga anak-anak yang bermasalah yang mungkin ini juga menjadi sorotan prestasi itu sulit diraih karena kita belum beres menata perilaku harian anak-anak dan alhamdulillah itu awal-awal di 2015, 2016 kita masih repot anak-anak pada ramai dan seterusnya di guru-guru itu, itu di 2013 eh 2016, 2017 nggih guru-guru sudah nyaman, tidak merasa terganggu dengan banyak anak yang *rewel* dan

⁹⁷ Fauzan, Wawancara dilaksanakan pada hari Ahad, 3 Juni 2018, pukul 21.00 WIB, di rumah Bapak Fauzan Kepala SD NU Sleman.

seterusnya, bahkan indikasinya ketika murid baru itu *rewel*, satu bulan insyaAllah hanya satu bulan insyaAllah itu bisa ditangani oleh sekolah, tapi kalau anak *kok rewel* sampai lebih dari satu bulan itu akan berat, kita identifikasi masalah-masalah perilaku sosial dan perilaku siswa, alhamdulillah itu masalah-masalah yang dulu yang... ketertiban dan perilaku anak itu sangat berat ya, dan ini tinggal beberapa dan lebih fokus kepada meningkatkan perilaku belajarnya, atau guru lebih banyak fokus pada membidik kepada pola-pola gaya belajar anak itu, dan ini *kayaknya* baru mulai sehingga nanti kalau guru-guru sudah fokus di pembelajaran, ya masih ada *sih* anak-anak yang butuh perhatian khusus tapi itu sifatnya hanya satu dua tidak kolosal, itu kendala yang di KBM. Kendala di keguruan ya itu tadi kompetensi mulai apa ya mulai ada porsinya gitu, yang menangani keuangan ya harus keuangan jangan guru langsung, termasuk juga guru kelas itu juga yang dulu-dulu tidak mempertimbangkan kompetensi dan kelayakan oh ini kelas bawah atas kelas atas sing penting cukup mulai sekarang sudah mulai ditata, ini guru-guru *screening* bersama oh ini cocok untuk kelas atas ya kita tempatkan di kelas atas, kalau dulu kan *nggak*, termasuk di organisasi kalau dulu tidak ada pembagian-pembagian wilayah, dan kewenangan ya kami perbaiki supaya kepala sekolah itu memiliki apa ya pembantu-pembantu yang dibutuhkan, jadi semua urusan itu tidak langsung semuanya masuk di kepala sekolah tapi beberapa sudah selesai di departemen. Dulu *yo* berat jadi kepala sekolah, itu kendala-kendala kewenangan *nggak* terdiskusi. Kendala yang lain, di sosial, di luar sekolah ya, orang kampung, orang kampung awal-awal *nggak* masalah *sih* karena muridnya masih sedikit, tapi di 2015-2016 *kan* muridnya tambah, tambah rombel tambah murid, beberapa *nggak* nyaman dengan lalu lintas dan seterusnya, kami sempat berhadapan dengan kampung, ya begitu untuk kendala-kendalanya.⁹⁸

2) Analisis Eksternal

Fauzan menyadari bahwa untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan sekolah, selain sudah melakukan pengamatan internal perlu dilakukan pengamatan eksternal, karena sekolah merupakan

⁹⁸ Fauzan, Wawancara dilaksanakan pada hari Ahad, 3 Juni 2018, pukul 21.00 WIB, di rumah Bapak Fauzan Kepala SD NU Sleman.

lembaga pendidikan yang melibatkan banyak orang dalam interaksinya. Bahkan perkembangan sekolah tidak lepas dari kritik dan saran dari orang yang berada di luar sekolah.

Pada awal kepemimpinannya, Fauzan mengatakan telah melakukan pengamatan eksternal dimulai dari orang tua wali murid dengan cara menyebarkan angket peningkatan prestasi atau mutu.

Fauzan mengatakan:

Terus yang ketiga kami tidak hanya melihat ke dalam tetapi kami juga mencoba untuk mendengar dan mencari tahu apa sih yang diharapkan oleh wali murid yang sudah tiga angkatan ini, tahun ketiga ini, tahun keempat bahkan, tahun kelima, kami menyebarkan angket peningkatan mutu atau angket peningkatan prestasi, jadi dua modal itulah yang kemudian kami jadikan modal untuk bergerak, modal untuk memikirkan sekolah berikutnya.⁹⁹

Selain pemberian angket peningkatan prestasi atau mutu kepada orang tua/wali murid, Fauzan juga pernah mengajak guru dan karyawan untuk studi banding. Studi banding yang pernah dilakukan adalah ke Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Malang Jawa Timur dan ke Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS) Afkaaruna Islamic School Harjobinangun Pakem Sleman DIY. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Istiqomah, S.Pd.I selaku guru pendidikan agama Islam dan merupakan guru generasi pertama sejak didirikannya SD NU Sleman. Berikut adalah pernyataan Istiqomah:

⁹⁹ Fauzan, Wawancara dilaksanakan pada hari Ahad, 3 Juni 2018, pukul 21.00 WIB, di rumah Bapak Fauzan Kepala SD NU Sleman.

Terus salah satu evaluasinya itu kita belajar keluar, jadi caranya melihat kekurangan kita itu yang kita keluar salah satunya ya ke Afkaaruna, apa yang tidak terdapat di sini, studi banding, jadi itu sebetulnya adalah mengevaluasi dan apa namanya mencari sesuatu yang baru untuk diterapkan, tapi pokok pikirannya adalah untuk evaluasi sebetulnya.¹⁰⁰

Dari paparan yang disampaikan kepala sekolah dalam pengamatan internal maupun eksternal yang sudah dilakukan terlihat dengan jelas bahwa strategi yang diterapkan kepala sekolah dalam menyusun program peningkatan mutu pendidikan di SD NU Sleman adalah dengan bermusyawarah dan membuat angket mutu pendidikan. Hal ini dapat diketahui dari apa yang disampaikan oleh Istiqomah. Dia mengatakan:

jadi apa kebijakannya pokoknya itu apapun itu harus bisa dimusyawarahkan, jadi musyawarah bersama untuk bisa menjadi sebuah keputusan itu atas usul dari berbagai macam sisi gitu. di sini itu modelnya adalah dengan kalau mengkritik itu pokoknya kita, semuanya itu kita *obrolkan* bersama, jadi kita juga *ngomong* kepada kepala sekolah, pak sebaiknya *jenengan* begini pak kalau *jenengan* begini-begini itu keliru, begitu misalkan, jadi masukan itu dua arah, di sini kepala sekolah tidak menjadi seorang *leader* yang keputusannya tidak bisa diganggu gugat, misalkan, tidak seperti itu, karena kepala sekolah di sini juga yang memilih adalah kami begitu, jadi beliau juga *welcome* mau menerima masukan kalau saya keliru saya juga diingatkan.

Dua hal di atas yang kemudian dijadikan sebagai dasar penentuan program dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan di SD NU Sleman yang dituangkan dalam Rencana Program Jangka Menengah (RPJM).

¹⁰⁰ Istiqomah, Wawancara dilaksanakan pada hari Selasa, 5 Juni 2018, pukul 09.00 WIB, di ruang kelas 5 SD NU Sleman.

b. Pelaksanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD NU Sleman.

Pelaksanaan strategi adalah wujud nyata dari program yang sudah ditentukan atau dirumuskan. Hal ini dilaksanakan melalui kegiatan pengembangan dan pelaksanaan program-program sekolah. Fauzan sebagai kepala sekolah memulainya dengan beberapa langkah sebagai berikut:

1) Pembentukan Struktur Organisasi Sekolah

Struktur dibutuhkan agar ada tata kelola sekolah yang baik. Setiap pelaksana berdasarkan *job description* masing-masing memiliki batasan hak, tugas, kewajiban dan kewenangan yang jelas agar tidak terjadi tumpang tindih kebijakan antara yang satu dengan yang lainnya.

Dalam hal ini Fauzan melakukan restrukturisasi organisasi. Fauzan mengangkat 4 manajer, yaitu manajer KBM, kesiswaan, BUMS, dan pondok pesantren. Berikut pernyataan Fauzan terkait restrukturisasi:

Kami mencoba untuk apa ya... melihat semuanya hal yang sangat baik bagi kami pergantian ada kepala sekolah yang baru dari unsur guru itu sangat baik, sehingga setelah kami mengumpulkan dua bahan itu dari internal dan dari wali murid atau dari apa namanya...para orang tua murid, kemudian kami coba sekian guru itu harus diapakan gitu, sehingga diawal-awal restrukturisasi itu sangat dibutuhkan. Kami coba beberapa teman kumpul untuk semacam formatur ya, formatur internal apa kira-kira yang harus kita lakukan, sehingga nanti manajemen juga berjalan baik, kita bisa betul-betul berbagi tugas, kira-kira satu bulan itu, untuk ya *kaya gini ngopi bareng "opo yo"*. Kami awal-awal

membentuk struktur diantaranya kemudian membantu sekolah bisa berjalan harus ada wakil-wakil, kami membentuk manajer KBM, Kesiswaan, kemudian Pondok Pesantren.¹⁰¹

Pernyataan Fauzan di atas di kuatkan juga oleh Ibu Yustin Mahesarani, S.Sos., selaku kepala TU SD NU Sleman.

Menurut saya yang selama ini sudah berjalan strategi kepala sekolah itu untuk meningkatkan mutu pendidikan itu dengan membagi tugas kepala sekolah menjadi 4 bagian, yaitu: kesekretariatan, KBM, kesiswaan, dan pondok. Di dalam 4 bagian tersebut terdapat GTK dan PTK yang berkompeten, jadi tidak semua guru atau PTK masuk dalam bagian tersebut hanya perwakilan yang berkompeten saja. Empat pilar sekolah inilah yang menyokong berjalannya program sekolah.¹⁰²

Hal senada disampaikan oleh Ibu Nurul Lutfi Al Fitri, bendahara sekolah. Nurul mengatakan:

Untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ini dibagi menjadi 4 devisi, yang pertama adalah devisi KBM, kesiswaan, terus kesekretariatan, sama PPNU.¹⁰³

Keempat komponen manajerial inilah yang kemudian masing-masing menjadi motor penggerak, pengelola, sekaligus penanggung jawab terlaksananya program sekolah yang telah disusun dan ditetapkan bersama pada saat rapat kerja sekolah.

2) Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik dan Kependidikan.

Kompetensi adalah sebuah keharusan dalam sebuah lembaga terutama bagi lembaga pendidikan. Kompetensi guru

¹⁰¹ Fauzan, Wawancara dilaksanakan pada hari Ahad, 3 Juni 2018, pukul 21.00 WIB, di rumah Bapak Fauzan Kepala SD NU Sleman.

¹⁰² Yustin Mahesarani, Wawancara dilaksanakan pada hari Selasa, 5 Juni 2018, pukul 10.00 WIB, di ruang TU SD NU Sleman.

¹⁰³ Nurul Lutfi Al Fitri, Wawancara dilaksanakan pada hari Jumat, 8 Juni 2018, pukul 12.30 WIB, di ruang Kepala Sekolah SD NU Sleman.

merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi jika menginginkan terciptanya proses KBM berjalan dengan baik.

Dalam hal ini Fauzan sebagai kepala sekolah baru berani melakukan terobosan baru dengan menjadikan standar kompetensi guru harus S1 adalah perihal wajib bagi semua guru yang ada di SD NU Sleman. Fauzan menyampaikan:

tahun 2015 kita butuh guru 15, tahun 2017 dan seterusnya standar gurunya jumlahnya sekian, termasuk agak ekstrim itu di tahun 2016 kami menargetkan kompetensi itu wajib bagi SD NU, jadi guru-guru yang berkualifikasi tidak hanya *sing penting gelem* kemudian putra dari lingkungan Nahdhatul Ulama, lingkungan pondok pesantren *nggak*, ya kualifikasi yang dibutuhkan pemerintah ya harus kita kelola, tidak meninggalkan *background* itu menjadi pertimbangan yang utama bagi SD NU, jadi kualifikasi guru kami tingkatkan, dan alhamdulillah di 2018 ini, untuk rata-rata kualifikasi guru kelas sudah semua, rata-rata guru kelas, ada satu, yang dulu tidak mempertimbangkan kami mulai perbaiki.

Peningkatan kompetensi ini dilakukan Fauzan dengan cara memfasilitasi guru maupun karyawan mengikuti kegiatan-kegiatan pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan tanggung jawab yang diemban. Sebagaimana yang dikatakan Yustin Mahesarani, bahwa:

Untuk strateginya kepala sekolah biasanya memberikan fasilitas sebesar-besarnya untuk pengembangan diri guru. Guru difasilitasi dengan KKG, diklat, seminar atau workshop. Kemudian untuk PTK, karyawan seperti saya itu ikut perkumpulan juga seperti KKG ya, di kecamatan, terus workshop juga di tingkat kabupaten, kemudian juga bendahara diberi fasilitas untuk ikut diklat perbankan... akutansi gitu ya, manajemen perbankan.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Yustin Mahesarani, Wawancara dilaksanakan pada hari Selasa, 5 Juni 2018, pukul 10.00 WIB, di ruang TU SD NU Sleman.

Selain memberikan fasilitas dan ruang yang luas bagi guru dan karyawan untuk meningkatkan kompetensinya masing-masing, Fauzan juga berupaya meningkatkan kinerja yang profesional dengan memberikan penghargaan bagi guru dan karyawan yang berprestasi. Hal ini disampaikan oleh Nurul Lutfi Al Fitri bendahara sekolah. Nurul mengatakan:

Ya itu pak, beliau membuat SK untuk tiap-tiap manajer, lalu memberikan penghargaan berupa sertifikat dan uang untuk guru dan karyawan yang berprestasi, terus... sepertinya itu. Dalam satu tahun berapa ya... kalau per @ nya biasanya satu kali itu Rp 150.000.¹⁰⁵

Fauzan juga berupaya meningkatkan kesejahteraan guru dengan membuat sistem penggajian yang terukur dengan kemampuan sekolah. Hal ini dilakukannya dengan harapan agar profesionalitas guru dan karyawan dalam menjalankan tugasnya dapat profesional dan terus meningkat. Dia mengatakan:

sumber keuangan *didandani* termasuk a... apa variasi pendapatan dari mana saja, karena kami juga pengen harapannya guru *kan yo kalo bisa mbok anu...* apa namanya kesejahteraan ditingkatkan, jadi kami mikirnya ke sana, secara otomatis bapak ibu guru merasa diperjuangkan, merasa *diopeni, wong mosok ngopeni anak gurune ora ono sing ngopeni*, itu tugas kami, aturan penggajian kami terus rintis sambil nanti pada saatnya juga akan kita ajukan sehingga kesejahteraan guru itu meningkat diawal-awal, jadi kami sudah mengajukan 2 kali perubahan di 2017 *dah* kita ajukan, awal 2016 kita ajukan. Ya, karena kita mengajukan itu apa ya... jalannya sudah kita lakukan dulu tidak kita *ujug-ujug* karena kita butuh *ndak*, jadi sama-

¹⁰⁵ Nurul Lutfi Al Fitri, Wawancara dilaksanakan pada hari Jumat, 8 Juni 2018, pukul 12.30 WIB, di ruang Kepala Sekolah SD NU Sleman.

sama, sumber keuangan kita pelajari, aturan main bagaimana kesejahteraan itu bisa dipola juga kita buat.¹⁰⁶

3) Peningkatan Prestasi Siswa

Prestasi adalah bagian dari salah satu tujuan pendidikan. Menciptakan generasi-generasi yang *brilian* adalah sebuah cita-cita atau harapan bagi setiap lembaga pendidikan. Selain itu, keberhasilan dalam meraih prestasi akan sangat membantu sekolah memperoleh pengakuan dan kepercayaan masyarakat yang kemudian akan berdampak positif bagi pengembangan sekolah.

Dalam rangka memberikan semangat dalam upaya menciptakan prestasi demi prestasi, SD NU Sleman menciptakan *branding* yang disepakati oleh semua unsur dengan membuat *tagline* “Sekolah Santri Berprestasi” pada tahun 2015. Fauzan mengatakan:

Alhamdulillah kami kemudian memiliki *branding* yang sama-sama disepakati oleh guru, oleh komite, dan oleh para pendiri, jadi “Sekolah Santri Berprestasi” itu di 2015 itu. Kalau yang kemarin yang sebelum-sebelumnya belum ada, *tagline* itu ternyata penyemangat dan juga mengingatkan untuk bersama-sama supaya sekolah di SD NU menjadi guru SD NU mempunyai harapan dan cita-cita yang begitu konkrit.¹⁰⁷

Semangat untuk meraih prestasi di atas diwujudkan dengan adanya beberapa program. Pertama adalah program pelayanan prima di bidang KBM. Istiqomah mengatakan:

¹⁰⁶ Fauzan, Wawancara dilaksanakan pada hari Ahad, 3 Juni 2018, pukul 21.00 WIB, di rumah Bapak Fauzan Kepala SD NU Sleman.

¹⁰⁷ Fauzan, Wawancara dilaksanakan pada hari Ahad, 3 Juni 2018, pukul 21.00 WIB, di rumah Bapak Fauzan Kepala SD NU Sleman.

Terus meningkatkan tingkat kelulusan anak berarti nilai kelulusan anak itu berusaha ditingkatkan dengan kelas 6 itu di support dengan ada istilah di sini layanan prima, dibentuklah tim kelas 6 itu untuk meningkatkan kemampuan anak sehingga punya lulusan *output* yang baik tidak hanya akademik tapi juga non akademik termasuk diniyahnya, itu juga digarap, itu kalau di KBM. Layanan prima itu istilah bagi kami ya, jadi layanan prima itu kita melayani, istilahnya kita melayani pembelajaran anak, mengelola pembelajaran ya di dalam KBM yang di kelas 6 itu termasuk strategi dalam apa namanya mencapai tingkat kelulusan yang maksimal dengan membagi kelas menjadi, sebenarnya rombengnya di sini *kan* baru 2, tetapi kita berani membagi 3 kelas, kelas homogen yang mana ada kelas yang punya kemampuan yang sama dijadikan satu untuk memudahkan pembelajaran, jadi tingkat kesulitannya akan terbaca dan alhamdulillah berjalan walaupun baru tahun ini, yang pembagian itu baru tahun ini, ya semacam 3 grade, grade pertama yang bagus itu di *push* dengan lebih dari standarnya, yang tengah yang *middle* itu cukup apa namanya *malah* yang cukup sulit itu *malah* yang *middle* karena kemampuannya dari yang setengah-setengah itu supaya dia menguasai, *nah kalo* yang terakhir sendiri *yo* sambil berdoa. Dan persiapan kelulusan itu tidak hanya di kelas 6 saja, *kan boarding* itu *kan* kita mulai dari kelas yang sebelum-sebelumnya, kita juga upayakan walaupun standar minimum.¹⁰⁸

Selanjutnya, Yustin menambahkan apa yang disampaikan Istiqomah di atas bahwa disamping meningkatkan pelayanan pembelajaran akademik formal SD NU Sleman juga memberikan pelayanan kegiatan pembelajaran non formal. Hal ini diwujudkan dengan adanya program pendidikan pondok pesantren dan madrasah diniyah, juga penambahan kegiatan ekstrakurikuler yang bertujuan menggali potensi yang dimiliki setiap murid. Yustin mengatakan:

¹⁰⁸ Istiqomah, Wawancara dilaksanakan pada hari Selasa, 5 Juni 2018, pukul 09.00 WIB, di ruang kelas 5 SD NU Sleman.

Programnya ada, peningkatan mutu pendidikan ya, ada pondok, terutama untuk diniyah, terus itu menonjol di kita, karena kita mengusung SD yang *boarding* dan berjalan selaras, terintegrasi antara pondok, diniyah dan pendidikan formal. Cara pembelajaran lebih bervariasi (untuk KBM), untuk kesiswaan dalam ekstrakurikuler itupun lebih bermacam-macam, dulu *kan cuma* hanya hadrah, *cuma* tilawah, hanya itu saja, sekarang sudah mulai berkembang ada bermacam-macam, bertambahnya ekstrakurikuler. Mungkin selain intrakurikuler ada ekstrakurikuler, untuk ekstrakurikulernya kami ada hadrah, kemudian seni lukis, pildacil, kemudian tilawah, kemudian karate, pencak silat, dan bola bukan futsal ya, tapi sepak bola lapangan, voli, untuk menunjang OSN dan O2SN-nya. Untuk OSN ada penjangkaran dan pembinaan siswa.¹⁰⁹

Menurut Istiqomah, saat ini murid-murid SD NU Sleman sudah mulai mendapatkan prestasi baik di bidang akademik maupun non akademik, dari tingkat kecamatan sampai tingkat nasional. Istiqomah mengatakan:

Alhamdulillah dari KBM tingkat kelulusan itu sudah mulai bermunculan anak-anak yang masuk olimpiade, sudah sampai finalis, kemarin sudah juara 2 di tingkat yang kedinasan, kita lihatnya yang bukan tingkat swasta, prestasi siswa di bidang akademik maupun di bidang yang lain, MTQ misalnya. Untuk USD sekarang ini sudah 26, kita memang masih cukup standar *sih*, cuma kita lebih membidik... jadi ketika yang standar kelulusan itu harus *genjot* benar karena kita tidak memilih siswa, terus kita hanya minat bakat anak saja nanti, jadi berusaha untuk dimunculkan, anak-anak yang berbakat dari berbagai bidang termasuk anak-anak yang *low* secara akademik ternyata mereka di sepak bola, karate, di olah raga itu bagus *fightnya*, jadi di bidang keolahragaan jalan, bidang akademik itu mewadahi anak-anak yang secara akademik memang joss gitu, kalau dilihat dari progres nilai USD tiap tahun alhamdulillah rata-ratanya naik. Tahun kemarin belum bisa tembus olimpiade yang dinas sampai tingkat kabupaten, provinsi, tahun ini sudah bisa masuk sana,

¹⁰⁹ Yustin Mahesarani, Wawancara dilaksanakan pada hari Selasa, 5 Juni 2018, pukul 10.00 WIB, di ruang TU SD NU Sleman.

bidang olah raga begitu juga, kemarin kita renang itu sudah sampai nasional.¹¹⁰

4) Pembaharuan Pengurus Komite Sekolah

Komite sekolah sebagaimana yang termaktub dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Pasal 1 butir 2 ialah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan.¹¹¹ Keberadaan dan peran aktif komite sekolah sangat penting dalam proses pengembangan sekolah.

Fauzan menyatakan bahwa keberadaan komite sangat penting karena komite adalah mitra yang strategis dan cukup membantu sekolah. Tetapi dalam kurun waktu hampir setahun hubungan kerja sama antara sekolah dengan komite sempat hilang.

Fauzan mengatakan:

Bagi kami komite itu *kan* mitra yang strategis, cukup membantu sekolah, dan satu terakhir memang kami *lose* bekerja sama dengan komite, kami minta guru-guru untuk *inven* dua orang per kelas, dari mulai kelas 3,4,5 kami apa ya istilahnya perwakilan, kami kumpulkan komite, dan yang terbaru itu setelah dikumpulkan masukan dari komite *mbok* jangan kelas 3,4,5 saja, tapi semua kelas sekalian, ini yang sedang proses, jadi semua kelas itu ada perwakilan untuk bisa menjadi komite di SD NU, itu, karena komite kalau hilang ya nanti kami kewalahannya ketika ada permasalahan di yayasan, ini komite *nggak* tahu atau *nggak* bisa membantu *kan* berat.¹¹²

¹¹⁰ Istiqomah, Wawancara dilaksanakan pada hari Selasa, 5 Juni 2018, pukul 09.00 WIB, di ruang kelas 5 SD NU Sleman.

¹¹¹ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah.

¹¹² Fauzan, Wawancara dilaksanakan pada hari Ahad, 3 Juni 2018, pukul 21.00 WIB, di rumah Bapak Fauzan Kepala SD NU Sleman.

Apa yang dikatakan Fauzan ini diamini oleh Istiqomah.

Istiqomah mengatakan:

Kita belum melibatkan komite secara aktif, ini mau dimulai tahun ajaran ini besok ini untuk mau melibatkan komite secara aktif, sebenarnya kemarin komite ada tapi masih cukup tidur. Kalau kritik atau masukan yang membangun itu mungkin sudah cukup banyak tapi mungkin karena kita itu di sini, ya karena full day, berfikirnya ini benar-benar banyak yang harus difikirkan itu *sok* ada program tertentu yang harus diingatkan, termasuk salah satunya melibatkan komite itu, kita itu belum mengingatkan diri kita sendiri, dan dari komite sendiri, karena mereka juga bukan orang-orang yang tidak punya pekerjaan gitu, karena yang ditunjuk sebagai komite itu juga mereka orang-orang yang aktif, ya itu jadi menyesuaikan waktu untuk bertemu itu pun cukup susah.¹¹³

Jadi, mengingat pentingnya komite sekolah maka pembaharuan kepengurusan komite sekolah adalah sebuah keharusan, namun saat ini kepengurusan komite sekolah SD NU Sleman yang baru sedang dalam proses pembentukan. Hal ini terjadi karena adanya usulan dari orang tua murid agar kepengurusan komite sekolah tidak hanya diambil dari kelas atas saja tetapi dari semua kelas.

5) Program Sekolah Mandiri

Sekolah mandiri adalah sekolah yang tahu apa yang harus dilakukan dan melakukan semua hal yang harus dilakukan tanpa

¹¹³ Istiqomah, Wawancara dilaksanakan pada hari Selasa, 5 Juni 2018, pukul 09.00 WIB, di ruang kelas 5 SD NU Sleman.

bergantung pada pihak lain.¹¹⁴ Fauzan dalam upayanya menjadikan SD NU Sleman sebagai sekolah mandiri membuat Badan Usaha Milik Sekolah (BUMS) dan mengangkat manajer yang bertugas mengelola BUMS tersebut. Fauzan mengatakan:

Di tahun 2017 kemarin, kami kembangkan untuk bidang BUMS yang sebelumnya *nggak* ada, kami buat pengurus baru gitu, dan juga urusannya biar *nggak* terlalu besar di satu departemen, misalnya sekretariat menangani usaha, menangani *macem-macem*, menangani keuangan, menangani kepegawaian *kan* berat, kita beri pengembangan, itu yang kemarin saya lakukan.¹¹⁵

Pendirian badan usaha milik sekolah ini bertujuan untuk menguatkan sisi finansial sekolah sehingga dapat membantu upaya peningkatan mutu pendidikan dalam hal pembiayaan. Selain BUMS, SD NU Sleman juga mengikuti program nasional NU, yaitu program “Koin NU”. Program ini dikelola oleh SD NU Sleman secara mandiri yang tujuannya untuk mendukung pembiayaan peningkatan mutu pendidikan dari segi pemenuhan sarana dan prasarana serta program kegiatan lain yang diajukan. Namun saat ini penggunaannya difokuskan pada sarana dan prasarana. Istiqomah mengatakan:

Kita akan mewujudkan gerakan sekolah mandiri, kita berusaha untuk mendukung programnya NU secara nasional melalui program koin NU itu kita kelola secara mandiri, itu untuk pembiayaan fasilitas-fasilitas yang belum didukung

¹¹⁴ Cepi Safrudin Abdul Jabar, *Menjadi Sekolah Yang Mandiri*, Artikel, diakses di https://www.academia.edu/8104941/Menjadi_Sekolah_yang_Mandiri, pada hari Ahad, 5 Agustus 2018, pukul 23.07 WIB.

¹¹⁵ Fauzan, Wawancara dilaksanakan pada hari Ahad, 3 Juni 2018, pukul 21.00 WIB, di rumah Bapak Fauzan Kepala SD NU Sleman.

oleh sekolah, jadi termasuk yang di bawah itu apa namanya tempat duduk panjang, gasebo, tempat duduk yang *muter* ini yang besok ini yang akan dibangun yang lantai dua, terus tamanisasi yang di atas pakai pot, itu juga dari hasil koin, dan itu yang mendukung pembiayaan dari sekolah sekian itu koin NU itu bisa mendukung bisa menambahi untuk sarpras dan program yang diajukan. Saat ini lebih konsen ke sarpras. Yah, setiap *anu* langsung dikasih stiker koin NU dan itu selalu dilaporkan kepada orang tua, ini perolehan bulan ini sekian.¹¹⁶

6) Membangun Jaringan

Kata jaringan biasanya digunakan dalam ilmu biologi atau teknologi komputer. Dalam Wikipedia Ensiklopedia Bebas istilah biologi jaringan diartikan sekumpulan sel yang memiliki bentuk dan fungsi yang sama, jaringan-jaringan yang berbeda dapat bekerjasama untuk membentuk suatu fungsi fisiologi yang sama membentuk organ. Sedangkan pengertian jaringan komputer adalah jaringan telekomunikasi yang memungkinkan antar komputer saling berkomunikasi dengan bertukar data. Tujuannya adalah agar dapat mencapai tujuannya, setiap bagian komputer dapat meminta dan memberikan layanan servis.¹¹⁷

Fauzan menyadari bahwa sebagai lembaga pendidikan baru yang sedang berupaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan maka sekolah membutuhkan jaringan yang luas yang dapat memberikan manfaat bagi SD NU Sleman dalam

¹¹⁶ Istiqomah, Wawancara dilaksanakan pada hari Selasa, 5 Juni 2018, pukul 09.00 WIB, di ruang kelas 5 SD NU Sleman.

¹¹⁷ Wikipedia Ensiklopedia Bebas, diakses di internet <https://id.wikipedia.org/wiki/Jaringan> dan https://id.wikipedia.org/wiki/Jaringan_komputer , pada hari Senin, 6 Agustus 2018, pukul 00.42 WIB.

mewujudkan upayanya tersebut. Jaringan kerja sama yang tentunya bersifat *simbiosis mutualisme*. Jaringan kerja sama yang saling menguntungkan.

Dalam pandangan Fauzan, sebagai sekolah yang tergolong baru jika ingin mengetahui prestasi yang dimiliki atau pencapaian target kompetensi itu harus berasal dari luar bukan dari unsur SD NU Sleman sendiri. Dalam wawancara Fauzan mengatakan:

prestasi itu kalau *nggak* dievaluasi dari luar *kan* *nggak* bisa, karena sekolah baru kami target kompetensi harus orang lain yang mengevaluasi.¹¹⁸

Berdasarkan kepada pandangannya kemudian Fauzan banyak melakukan kerja sama dan membangun jaringan dengan banyak pihak. Baik lembaga pendidikan maupun non pendidikan. Dia yakin cara ini adalah cara yang paling tepat, mudah, dan menguntungkan bagi SD NU Sleman untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan dan mengembangkan sekolah secara keseluruhan. Istiqomah mengatakan:

Mungkin salah satu strategi peningkatan mutu pendidikan, ini *tak* lihat di sini itu pak kepala sekolah dan jajarannya itu banyak melakukan kerja sama dan jejaring. Jadi membuat jaringan yang bentuknya kerja sama, itu banyak kita lakukan, misalnya buku-buku misalnya itu dengan penerbit itu *kan* biasa *to* yang seperti itu, tapi kita *kan* juga punya BUMS, catering, dan sebagainya, jadi kita kerja sama langsung dengan pemilik, contohnya saja seperti wisuda kemarin harusnya habisnya sampai Rp 50.000.000 kita bisa menghemat sampai Rp 30.000.000, karena seragam baru saja tidak ada yang bayar, kita tidak bayar, semuanya

¹¹⁸ Fauzan, Wawancara dilaksanakan pada hari Ahad, 3 Juni 2018, pukul 21.00 WIB, di rumah Bapak Fauzan Kepala SD NU Sleman.

sponsor, seragam itu ada yang dari wali murid, ada yang dari penerbit, Yudhistira *yo* memberikan apa, *snack* itu kita paling bayar *mung* Rp 5.000 pak, karena apa kita kerja sama dengan roti *weeke*, semuanya parsley dikasih, siapa yang berani menawar yang paling besar kita ambil, jadi seperti itu, dan itu semuanya dilakukan guru-guru langsung di-*briefing*-kan, terus kamu bagian ini dengan stafmu, apa yang bisa dilakukan di situ, jadi tidak hanya sekedar pesan rampung, ini rampung ndak, kita saling kerja sama.¹¹⁹

7) Harmonisasi Hubungan Masyarakat

Menurut Fauzan pada tahun 2015-2016 sempat ada masalah yang agak berat dengan masyarakat sekitar sekolah. Masyarakat merasa tidak nyaman dengan adanya lalu lalang lalu lintas kendaraan orang tua murid saat mengantar dan menjemput putra-putri mereka. Fauzan menceritakan perihal tersebut sebagai berikut:

Kendala yang lain, di sosial, di luar sekolah ya, orang kampung, orang kampung awal-awal *nggak* masalah *sih* karena muridnya masih sedikit, tapi di 2015-2016 *kan* muridnya tambah, tambah rombel tambah murid, beberapa *nggak* nyaman dengan lalu lintas dan seterusnya, kami sempat berhadapan dengan kampung, ya begitu untuk kendala-kendalanya. Itu memang agak berat diawal-awal 2015-2016 itu diberi tenggang waktu, kita sidang, bukan sidang *sih*, kita duduk bareng, kita diundang di musyawarah warga, dan intinya mereka sangat keberatan untuk jalannya dilalui oleh wali murid, kemudian karena memang ada pelanggaran kecil *sih*, wali murid masuk gang kecil-kecil, padahal kita sudah sosialisasi, ya cukup *intens* bagi kami, tapi ya ada beberapa yang mungkin satu dua yang melanggar dan seterusnya dan ada satu dua juga di warga kampung yang memang belum nyaman dengan SD NU, satu tahun diberi waktu, kalau 1 tahun tidak ada perubahan kita ditutup, kata warga.

¹¹⁹ Istiqomah, Wawancara dilaksanakan pada hari Selasa, 5 Juni 2018, pukul 09.00 WIB, di ruang kelas 5 SD NU Sleman.

Dalam menghadapi permasalahan tersebut, berbagai upaya pun dilakukan, dari menggunakan cara diplomasi di tingkat pengurus, sosialisasi secara masif kepada orang tua murid, pembagian tugas, pembuatan rambu-rambu lalu lintas, sampai dengan melarang murid-murid untuk tidak bermain di wilayah pemukiman penduduk yang berada di sekitar sekolah. Menurut Fauzan, upaya-upaya yang dilakukan pada saat itu adalah sebagai berikut:

Saya pikir usaha berbagai macam diplomasi di tingkat pengurus dan juga diplomasi di perbaikan ke dalam termasuk anak-anak tidak boleh di warga dan seterusnya itu juga kita lakukan, kemudian menerbitkan rambu-rambu dan seterusnya, itu juga kita lakukan dan bahkan kita di pagi-pagi itu berbagi tugas, ada yang di sekolah, ada yang di jalan raya, ada yang di jalan kampung, kita bagi, untuk memperlihatkan bahwa SD NU siap menerima konsekuensi hasil rapat, sehingga jalur satu arah itu kita berlakukan. Itu yang pertama, lama kelamaan kita dekati tokoh-tokoh kunci begitu *kan*, dan yang terakhir ada warga yang sangat baik, diberi lahan untuk parkir, itu juga bagian dari solusi, dan strategi yang terakhir ini kami tempatkan asrama anak-anak atau pondok anak-anak sekalian di *room* itu, kita tunjukkan bahwa persepsi yang ada di kampung bahwa anak-anak di pondok, anak-anak SD NU itu *membikin* gaduh ternyata tidak, *piye carane* kita usahakan dan tahun ini bisa.¹²⁰

c. Evaluasi Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD NU Sleman.

Tahap akhir dari suatu proses strategi adalah mengevaluasi strategi yang telah diterapkan. Kepala sekolah sebagai penanggung

¹²⁰ Fauzan, Wawancara dilaksanakan pada hari Ahad, 3 Juni 2018, pukul 21.00 WIB, di rumah Bapak Fauzan Kepala SD NU Sleman.

jawab kegiatan dan sekaligus pembuat strategi tentunya ingin mengetahui apakah strategi-strategi yang digunakan sudah tepat dan berjalan dengan baik sesuai harapan atau tidak.

Adapun beberapa evaluasi yang dilakukan Fauzan sebagai kepala SD NU Sleman terhadap program atau kegiatan sekolah yang sudah disusun bersama dengan segenap civitas akademika SD NU Sleman:

1) Supervisi Langsung Terhadap Pelaksanaan Kegiatan

Kepala sekolah melakukan supervisi langsung melalui pengawasan terhadap jalannya program. Pengawasan ini dilakukan secara tiba-tiba atau tidak ditentukan waktunya. Hal ini ditempuh dengan tujuan untuk mengetahui yang sebenarnya terjadi.

Pada saat penulis melakukan observasi pada hari Selasa, 5 Juni 2018 pukul 07.00, kepala sekolah mengajak penulis berkeliling lingkungan sekitar sekolah dan berakhir di pintu gerbang sekolah untuk melihat secara langsung apakah petugas yang bertugas mengatur lalu lintas dan menyambut kedatangan murid sudah berada di tempat atau pos masing-masing. Pada saat itu diketahui, setelah ditanya oleh kepala sekolah, bahwa petugas yang bersangkutan sudah berada di tempat masing-masing sejak pukul 06.30 WIB. Selanjutnya, pada saat shalat dhuhur penulis juga diajak melihat secara langsung kegiatan murid-murid dalam menunggu *iqamah* dikumandangkan sebagai tanda bahwa shalat

akan dilaksanakan. Penulis mendapati murid-murid setelah melaksanakan shalat sunnah *rawatib qabliyah dhuhur* dua rakaat mereka duduk dalam *shaf* sembari membaca al-Quran dengan tenang dan *khusyuk*, setiap anak fokus pada *maqra* bacaan masing-masing, ada juga beberapa anak secara bergantian mengumandangkan shalawat secara bergantian, kegiatan ini biasa disebut dengan pujian. Hal ini dilakukan anak-anak secara mandiri, tanpa ada instruksi dari siapapun, mereka sadar dengan apa yang harus mereka lakukan.

Dilain hari tepatnya pada hari Jumat, 8 Juni 2018, kepala sekolah mengajak penulis melihat guru-guru yang sedang membuat nilai raport, pada saat itu ditemukan ada 1 guru yang salah membubuhkan stempel. Seharusnya stempel yang dibubuhkan adalah stempel madrasah diniyah bukan stempel sekolah. Di SD NU Sleman, tiap anak akan mendapatkan 2 raport, yaitu raport sekolah dan raport madrasah diniyah. Kepala sekolah dengan santun mengatakan “*diprint malih nggih bu, boten usah kemrungsung, tapi dadi lan bener*”. Kalimat bahasa Jawa yang jika diartikan ke dalam bahasa Indonesia adalah “diprint lagi bu, tidak perlu terburu-buru, tapi jadi dan benar”. Kalimat singkat tapi mampu membuat Ibu guru tersebut tampak lega dan nyaman.

Kepala sekolah juga terkadang mengadakan rapat kecil yang sifatnya *temporer*. Biasanya rapat ini dilakukan jika ada hal-

hal baru di luar yang sudah diprogramkan sebelumnya yang sifatnya mendesak dan harus segera dikerjakan agar cepat selesai.

Rapat dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan bidang yang sesuai dengan urusan yang ada. Contohnya ketika kepala sekolah akan melakukan pergantian struktur kepengurusan atau *rolling* jabatan karena adanya pengurus yang karena adanya sesuatu hal harus mengundurkan diri dari jabatannya. Biasanya penyebab pengunduran diri itu bukan masalah pekerjaan di sekolah tetapi lebih bersifat pribadi. Fauzan mengatakan:

pernah ada yang mengundurkan diri, itu di awal-awal, nggak masalah *gitu*, pengganti kemudian kita ajak *rembukan* oh *ok* kita coba, jadi diawal-awal di tahun pertama tahun kedua itu *rolling nggak* banyak *sih* kalau diawal-awal, mungkin hanya yang mengundurkan diri karena menjadi pengurus itu juga berat, mengundurkan diri dengan alasan yang sangat baik *nggak* menyangkut kaitannya dengan pekerjaan, ya kepentingan pribadi ya, mau fokus untuk apa namanya keluarga, untuk kalau ibu-ibu *kan* biasanya kalau kecapekan *kan* terganggu di reproduksinya, ya saya ijin, saya maklumi dan seterusnya.¹²¹

Selain karena pengunduran diri perubahan struktur dilakukan karena ada pelanggaran yang dilakukan oleh pengurus. Hal inilah yang dirasa berat oleh kepala sekolah, dengan sangat terpaksa harus memberikan sanksi kepada guru atau karyawan karena tidak melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan *job description* masing-masing. Fauzan mengatakan:

¹²¹ Fauzan, Wawancara dilaksanakan pada hari Ahad, 3 Juni 2018, pukul 21.00 WIB, di rumah Bapak Fauzan Kepala SD NU Sleman.

Ketika job des sudah kami berikan ternyata butuh pengembangan itu kita rekrut staf-staf, paling tidak satu departemen itu punya maksimal punya dua orang untuk membantu, terus kalau *nggak* benar kerjanya ya atau ada pengembangan ya kita *rolling* lagi, dan diganti. Yang paling berat itu ketika ada pengurus yang *nggak* kompak, betul-betul kami sidang, kalau sidang kami berikan sanksi dan menurut saya karena itu masih wilayah internal ya tidak usah ada pemecatan, paling perpindahan atau penurunan dari manajer menjadi staf.¹²²

2) Rapat Evaluasi Rutin

Selain evaluasi langsung melalui pengawasan langsung yang tidak ditentukan pelaksanaannya kepala sekolah juga mengadakan rapat evaluasi rutin, akan tetapi dari hasil wawancara yang penulis lakukan terjadi perbedaan jawaban dari beberapa sumber.

Kepala sekolah tidak dengan jelas mengatakan waktu rapat evaluasi rutin itu dilaksanakan. Kepala sekolah hanya menyampaikan bentuk evaluasi yang dilakukan. Berbeda dengan Istiqomah yang mengatakan bahwa rapat evaluasi dilaksanakan tiap tahun. Istiqomah mengatakan:

Evaluasinya kita lakukan tiap tahun, jadi evaluasi tahunan kita dengan yayasan sebelum RKAS dan sebelum raker dengan guru-guru itu adalah evaluasinya *kan* kita memberikan laporan, jadi dari berbagai bidang memberikan laporan termasuk itu *kan* termasuk strateginya kepala sekolah dengan menggaet personil yang bisa diposisikan di bidang masing-masing itu *to*, itu nanti kesuksesan ataupun kegagalannya itu di mana? Jadi sebelum nanti dimunculkan ke yayasan juga guru-guru pasti meminta kritik evaluasi

¹²² Fauzan, Wawancara dilaksanakan pada hari Ahad, 3 Juni 2018, pukul 21.00 WIB, di rumah Bapak Fauzan Kepala SD NU Sleman.

dari para manajer terutama para pengurus yang sangat mengetahui program.¹²³

Lain lagi dengan bendahara sekolah yang menyebutkan bahwa evaluasi rutin dilaksanakan secara berkala yaitu mingguan, bulanan, semesteran. Berikut adalah cuplikan hasil wawancara penulis dengan Nurul pada hari Jumat, 8 Juni 2018:

Bagaimana evaluasi strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah?

Jawab:

Evaluasinya ya, jadi untuk tahun itu terakhir, *kan* ini besok ada biasanya akhir tahun *kan* ada rapat lagi *to* pak. Jadi evaluasinya hanya setahun sekali saja atau bagaimana? *Nggak*, ada mingguan, bulanan, dan raker semesteran.¹²⁴

Apa yang disampaikan oleh Nurul di atas hampir sama dengan jawaban yang diberikan oleh Yustin Mahesarani selaku kepala TU SD NU Sleman pada saat wawancara dengan penulis tiga hari sebelumnya, tepatnya pada hari Selasa, 5 Juni 2018.

Yustin mengatakan:

Evaluasinya itu, saya mengevaluasi atau kepala sekolah mengevaluasi? Oh ya, evaluasi itu sudah berjalan ya, biasanya evaluasi 4 pilar itu tadi *kan* satu minggu satu kali, mingguan kemudian ada yang sifat semester, ada pula yang setahun sekali.

B. Analisis Hasil Penelitian

SD NU Sleman adalah lembaga pendidikan dasar berstatus SD bukan Madrasah Ibtidaiyah (MI), pertama dan satu-satunya yang didirikan

¹²³ Istiqomah, Wawancara dilaksanakan pada hari Selasa, 5 Juni 2018, pukul 09.00 WIB, di ruang kelas 5 SD NU Sleman.

¹²⁴ Nurul Lutfi Al Fitri, Wawancara dilaksanakan pada hari Jumat, 8 Juni 2018, pukul 12.30 WIB, di ruang Kepala Sekolah SD NU Sleman.

langsung oleh Pengurus Wilayah Nahdhatul Ulama (PWNU) Daerah Istimewa Yogyakarta, yang kemudian pada tahap pembinaannya di bawah naungan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Sleman dan Dinas Pendidikan Kabupaten Sleman. SD NU Sleman sudah mampu menarik minat masyarakat untuk mempercayakan pendidikan bagi anak-anak mereka. Setiap tahun jumlah murid terus meningkat.

Untuk menjaga kepercayaan masyarakat tersebut tentunya harus ada upaya peningkatan mutu di segala bidang secara terus menerus. Maka dibutuhkan pendekatan sistematis melalui proses strategi. Penerapan strategi akan sangat memungkinkan bagi SD NU Sleman memiliki arah yang konkrit dalam meningkatkan mutu pendidikan dan mewujudkan setiap tujuan yang ingin dicapai. Di sinilah strategi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan sangat dibutuhkan.

Sebagai “otak” lembaga, kepala sekolah harus memikirkan masa depan sekolah yang dipimpinnya dan mampu menggerakkan semua unsur sekolah demi terwujudnya visi, misi, dan tujuan sekolah.

Strategi yang diterapkan oleh kepala SD NU Sleman sesuai dengan model manajemen strategik yang diusung oleh J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, yaitu membuat rumusan strategi melalui analisis lingkungan internal maupun eksternal, dilanjutkan dengan pelaksanaan strategi, dan diakhiri dengan evaluasi. Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, penulis menangkap bentuk-bentuk strategi kepala SD NU Sleman

dalam upayanya meningkatkan mutu pendidikan di SD NU Sleman sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SD NU Sleman.

Sekolah adalah organisasi pelayanan publik di bidang pendidikan. Jadi sudah menjadi keniscayaan bagi sebuah lembaga publik bersinggungan dengan banyak pihak, baik di lingkungan internal maupun eksternal sekolah. Lingkungan internal meliputi: kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, murid dan sumber daya manusia yang dimiliki. Sedangkan lingkungan eksternal adalah orang tua murid, masyarakat, pemerintah, dan instansi atau lembaga yang lain.

Dalam menyusun rencana strategi, kepala SD NU Sleman melakukan analisis internal dan eksternal. Analisis internal dibutuhkan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki. Sedangkan analisis eksternal berfungsi untuk mengetahui peluang dan ancaman yang ada. Kepala sekolah mengawali analisisnya dengan cara mempelajari kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya, sehingga mengetahui apa yang seharusnya dia lakukan, apa yang harus dijaga dan dilanjutkan dan apa yang perlu dilakukan perubahan.

Selain itu kepala sekolah juga menggali apa yang sebenarnya para guru dan karyawan rasakan dan pikirkan. Berikut adalah analisis

yang dilakukan oleh Fauzan sejak diangkat menjadi kepala SD NU Sleman pada tahun 2015.

a. Analisis Internal

SD NU Sleman secara organisasi mendapat dukungan kuat dari Pengurus Wilayah Nahdhatul Ulama (PWNU) Daerah Istimewa Yogyakarta yang merupakan pendiri SD NU Sleman itu sendiri. Pembangunan gedung SD NU Sleman masih terus berjalan. Ini merupakan proses pengembangan sarana prasarana yang harus dilakukan mengingat jumlah murid yang terus bertambah tiap tahunnya.

Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan sekolah harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk dapat memiliki sumber daya manusia berkualitas sekolah harus memiliki strategi dalam mengelola dan mengembangkan potensi SDM tersebut secara maksimal, mulai dari perekrutan, pemberdayaan sampai dengan pemanfaatannya.¹²⁵ Karena kemajuan suatu sekolah salah satunya ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya.

Dilihat dari sumber daya manusia, saat ini SD NU Sleman memiliki 1 kepala sekolah, 30 tenaga pendidik dan 23 tenaga kependidikan. Kepala sekolah adalah lulusan magister pendidikan dan 30 tenaga pendidik semuanya lulusan S1.

¹²⁵ Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hlm. ix.

Artinya SD NU Sleman sudah dapat memenuhi kebutuhan guru, yang merupakan standar minimal pendidik bagi sekolah dasar yaitu minimal S1.

Adapun kelemahan-kelemahan yang meliputi SD NU Sleman sejak didirikannya adalah bahwa jabatan kepala sekolah dijabat oleh orang yang tidak bisa hadir di sekolah secara reguler, pengelolaan manajemen sekolah yang tidak ada polanya dan teratur sehingga berakibat pada ketidakjelasan penanggung jawab kegiatan dan penumpukkan kerja pada satu dua orang saja, murid-murid tidak tertangani dengan baik, keterlambatan kehadiran murid dan tidak adanya peraturan-peraturan atau kebijakan-kebijakan kepala sekolah yang mengatur tentang keuangan dan gaji demi menjamin kesejahteraan dan masa depan guru dan karyawan yang natabenanya semuanya non PNS atau swasta. Kemudian kepala sekolah juga melihat adanya kegelisahan yang meliputi hati para guru dan karyawan sehingga berdampak kepada lemahnya etos kerja mereka. Kelemahan terakhir adalah tidak berjalannya fungsi komite sekolah sebagai mitra sekolah.

b. Analisis Eksternal

Kepala sekolah sangat menyadari bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan tidak akan terlepas dari dukungan berbagai pihak, bukan hanya dari unsur internal

sekolah tetapi juga dari unsur eksternal sekolah. Eksternal sekolah adalah elemen-elemen di luar sekolah yang sangat mempengaruhi perkembangan sekolah, sekaligus terkena dampak dari keberadaan sekolah.

Kepala sekolah memulai analisis eksternal dengan membuat angket prestasi atau disebut juga angket peningkatan prestasi atau disebut juga angket peningkatan mutu kepada seluruh orang tua murid SD NU Sleman. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pandangan wali murid terhadap sekolah dan harapa-harapan yang diinginkan. Pembuatan angket inilah yang dijadikan salah satu dasar oleh kepala sekolah untuk menyusun program peningkatan mutu pendidikan.

Kemudian kepala sekolah mendapati kenyataan bahwa ada sebagian warga sekitar sekolah tidak senang dengan lalu lintas kendaraan orang tua murid saat mengantar dan menjemput anak-anak mereka. Bahkan warga masyarakat sekitar SD NU Sleman tersebut mengancam akan menutup jalan masuk menuju ke SD NU Sleman.

Dari hasil kedua analisis tersebut di atas, kepala sekolah melakukan penyusunan strategi yang akan digunakan dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan yang dituangkan ke dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) SD NU Sleman.

2. Pelaksanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SD NU Sleman.

Pelaksanaan strategi atau implementasi strategi adalah tahapan manajemen di mana kepala sekolah mewujudkan strategi dan kebijakannya dengan perbuatan nyata berdasarkan program, anggaran, dan prosedur pelaksanaannya.¹²⁶

Dalam hal ini, rumusan-rumusan perencanaan strategi yang telah disusun dimaknai sebaik mungkin supaya dapat dimengerti semua warga sekolah sehingga pada saat pelaksanaannya mereka dapat bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing dan berkoordinasi dengan mudah.

Berdasarkan paparan hasil penelitian yang penulis lakukan akan dijelaskan bagaimana kepala SD NU Sleman melaksanakan program-programnya. Pelaksanaan strategi kepala sekolah difokuskan kepada beberapa hal sebagai berikut:

a. Pembentukan Struktur Organisasi Sekolah

Kepala sekolah dalam melaksanakan strategi membutuhkan koordinasi dengan orang-orang yang ada di sekolah, terlebih kepada guru dan karyawan atau staf. Kecil kemungkinan kepala sekolah bisa mengerjakan segala sesuatunya sendiri meski bagaimanapun kompetensi, dedikasi dan loyalitasnya kepada sekolah sangat tinggi. Untuk menjamin kesuksesan dalam

¹²⁶ David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis, Ibid.*, hlm. 17.

pelaksanaan strategi yang sudah dirumuskan kepala sekolah membutuhkan bantuan dari guru dan karyawan atau staf.

Pengangkatan dan penempatan orang-orang yang tepat pada struktur sangat memungkinkan dalam mensukseskan rumusan perencanaan strategi dalam pelaksanaannya. Selain pembentukan struktur juga akan mempermudah kepala sekolah untuk mengontrol pelaksanaan program pada tahap evaluasi.

Struktur SD NU Sleman memanfaatkan sumber daya manusia yang ada. Struktur SD NU Sleman dibentuk melalui pembentukan tim formatur terlebih dahulu, yang tugasnya adalah membahas tentang kebutuhan kepengurusan yang diperlukan, personal yang layak menjabat, dan menyusun tugas pokok dan fungsi dari masing-masing jabatan.

Berdasarkan hasil yang diberikan tim formatur tersebut kepala sekolah membentuk struktur kepengurusan yang terdiri dari empat manajerial, yaitu KBM, Kesiswaan, Pondok Pesantren, dan BUMS. Kemudian beberapa guru dan karyawan diangkat oleh kepala sekolah sebagai manajer dan staf di masing-masing manajerial. Pemberdayaan guru dan staf tersebut memberikan kesempatan kepada masing-masing manajer untuk menjalankan kegiatan sesuai tupoksi masing-masing dengan pembinaan dan arahan dari kepala sekolah.

b. Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional adalah kompetensi yang harus dimiliki setiap pendidik.

Kualifikasi yang dimaksud di atas adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai dengan ketentuan yang perundang-undangan yang berlaku.

Sedangkan sebagai agen pembelajaran di tingkat pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.¹²⁷

Dalam rangka mewujudkan peningkatan kompetensi pada guru dan karyawan di SD NU Sleman, kepala sekolah menjadikan kompetensi lulusan S1 sebagai syarat mutlak bagi setiap guru. Selanjutnya, kepala sekolah juga memberikan fasilitas dan ruang yang luas bagi guru dan karyawan untuk meningkatkan kompetensinya sesuai dengan bidang masing-masing. Hal ini diwujudkan oleh kepala sekolah dengan memberikan kesempatan

¹²⁷ Badan Standar Nasional Pendidikan, *Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan*, diakses di internet di <http://bsnp-indonesia.org/standar-pendidikan-dan-tenaga-kependidikan>, pada hari Jumat, 10 Agustus 2018, pukul 13.51 WIB.

kepada guru dan karyawan mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan, workshop, studi banding, seminar, dan kegiatan peningkatan kompetensi lainnya.

Kepala sekolah juga berupaya meningkatkan kesejahteraan guru, upaya ini dimulai dengan membuat aturan penggajian yang jelas dan terukur. Dan kepala sekolah juga memberikan *reward* bagi guru dan karyawan berprestasi berupa piagam dan uang.

c. Peningkatan Prestasi Siswa

Selaras dengan Undang-Undang Tujuan Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pada bab II pasal 3 yang menyatakan bahwa tujuan pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis, serta bertanggungjawab.¹²⁸

Program yang diterapkan SD NU Sleman dalam usaha meningkatkan prestasi siswanya adalah dengan membuat program layanan prima. Yakni dengan memberikan pelayanan secara maksimal selama 24 jam. Pelayanan prima ini diwujudkan dengan didirikannya Pondok Pesantren Nahdhatul Ulum SD NU Sleman. Pagi hari para murid belajar di sekolah dan pada malam harinya mereka memperdalam pengetahuan agama di pondok pesantren.

¹²⁸ Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 3.

Dengan tinggal di pesantren anak-anak akan belajar mandiri sejak dini dan yang terpenting lagi anak-anak akan terbiasa melaksanakan ibadah, ritual keagamaan dan perilaku akhlak mulia.

Selain perihal waktu pelayanan, SD NU Sleman juga serius untuk menggali potensi yang dimiliki oleh murid. Hal ini diawali dengan menjalin kerja sama dengan Puskesmas, menghadirkan psikolog untuk melakukan *screening* minat bakat dan kondisi psikis anak. Selanjutnya, setelah mengetahui minat dan bakat tiap anak, SD NU Sleman memfasilitasi anak-anak untuk mengembangkan minat bakat mereka dengan memperbanyak kegiatan ekstra kurikuler dan menyelenggarakan pembinaan-pembinaan seperti pembinaan olimpiade dan MTQ.

Dalam hal pelaksanaan pembelajaran, SD NU Sleman menerapkan kurikulum terintegrasi yakni pelaksanaan kurikulum umum dan kurikulum Madrasah Diniyah Takmilayah Awwaliyah (MDTA) diseimbangkan porsinya.

Khusus kelas 6 diberikan pendalaman materi Ujian Sekolah Dasar (USD), program ini dilaksanakan dengan cara melakukan pengkalsifikasian kelas sesuai kemampuan anak. Anak dibagi menjadi 3 kelompok belajar. Hal ini dilakukan agar pelaksanaan pembelajaran lebih mudah karena kemampuan anak merata.

d. Pembaharuan Pengurus Komite Sekolah

Jika melihat pengertian fungsi komite sekolah pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 Pasal 2 butir 2 yang menyatakan bahwa komite berfungsi dalam peningkatan pelayanan mutu pendidikan,¹²⁹ maka keberadaan komite yang aktif dan solid sangat dibutuhkan oleh sebuah sekolah.

Pada kenyataannya keberadaan komite sekolah di SD NU Sleman tidak berjalan sebagaimana mestinya, hal ini terjadi karena komite sekolah semula hanya beranggotakan beberapa nama besar, tokoh penting, dan memiliki pengaruh di tengah masyarakat, akan tetapi justru karena kesibukan mereka berakibat kepada tidak berjalannya fungsi komite sekolah SD NU Sleman.

Kepala sekolah melakukan reorganisasi komite sekolah dengan terlebih dahulu meminta masukan kepada orang tua/wali murid. Saran yang masuk dari orang tua/wali murid adalah bahwa kepengurusan komite sebaiknya diambil dari perwakilan setiap kelas bukan hanya kelas atas saja. Berdasarkan masukan orang tua/wali murid tersebut kepala sekolah meminta kepada guru untuk mendata perwakilan tiap kelas yang sampai dengan penelitian ini dilakukan masih dalam proses pendataan.

¹²⁹ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 tentang komite sekolah, Pasal 2 butir 2, hlm. 3.

e. Program Sekolah Mandiri

Sekolah mandiri adalah upaya kepala sekolah untuk menciptakan SD NU Sleman menjadi sekolah yang kuat dari sisi keuangannya. Sekolah yang kedepannya mampu mencukupi kebutuhannya sendiri, tidak bergantung kepada SPP murid dan BOS dari pemerintah.

Langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan mendirikan Badan Usaha Milik Sekolah (BUMS). Badan usaha ini mengelola berbagai macam usaha yang dikelola oleh sekolah, seperti halnya NU Mart, *catering*, antar jemput sekolah, dan usaha-usaha lainnya.

Selanjutnya adalah program Koin NU, yaitu penghimpunan uang dari infak anak. Kegiatan ini sesungguhnya ingin mengajarkan kepada anak untuk mau menyisihkan sebagian harta yang dimiliki untuk diberikan kepada yang membutuhkan dan diperuntukkan kepada hal yang bermanfaat.

Hasil dari usaha-usaha tersebut di atas saat ini sebagian besar digunakan untuk membantu pengadaan sarana prasarana yang belum ada sumber dananya, dan sebagian lagi untuk membantu program kegiatan sekolah yang sudah diprogramkan.

f. Membangun Jaringan

Sekolah merupakan bagian dari sebuah komunitas sosial yang tentu akan membutuhkan orang atau pihak lain dalam proses

perjalanannya. Semakin sekolah itu diketahui secara luas maka akan sangat memungkinkan bertambahnya konsumen pendidikan yang akan datang untuk mempercayakan pendidikan anaknya.

Selain itu sekolah juga bisa mendapatkan keuntungan langsung dari koneksi jaringan tersebut, misalnya terkait pembelian buku, seragam dan sebagainya.

Dalam upayanya untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah, kepala sekolah SD NU Sleman membangun jaringan berbasis kepada hubungan mutualisme, yakni hubungan yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Jaringan yang dibangun kepala sekolah adalah jaringan pendidikan dan juga bisnis. Salah satu contoh jaringan pendidikan adalah hubungan yang terjalin baik antara SD NU Sleman dengan SMP Negeri 8 Kota Yogyakarta. SD NU Sleman bersama SMP Negeri 8 Yogyakarta membuat acara *try out* untuk anak kelas 6 SD/MI tingkat Daerah Istimewa Yogyakarta. Sedangkan contoh dari hubungan bisnis adalah pada saat acara akhirussanah SD NU Sleman. SD NU Sleman mampu memangkas anggaran, yang semula anggaran terhitung mencapai Rp 50.000.000, mereka cukup mengeluarkan Rp 20.000.000, hal ini terjadi karena SD NU Sleman mendapatkan *sponsorship* dari berbagai jaringan usahanya.

g. Harmonisasi Hubungan Masyarakat

Pada tahun 2015-2016, persis setelah Fauzan diangkat sebagai kepala sekolah. SD NU Sleman mendapatkan teguran keras dan bahkan ancaman penutupan jalan masuk ke lokasi SD NU Sleman dari warga sekitar. Alasannya adalah bahwa mereka terganggu dengan lalu lalang kendaraan orang tua/wali murid dan kebisingan anak.

Kepala sekolah tidak tinggal diam, dia melakukan upaya-upaya strategis dari berbagai lini. Pertama, kepala sekolah hadir untuk melakukan diplomasi dengan masyarakat pada rapat bulanan warga. Kedua, kepala sekolah bersilaturahmi kepada tokoh-tokoh masyarakat sebagai upaya memperpendek jarak jurang komunikasi yang memisahkan antara sekolah dengan warga. Ketiga, momen hari Raya Qurban dimanfaatkan dengan baik oleh kepala sekolah untuk berbagi dengan warga masyarakat.

Selain upaya eksterna; di atas, secara internal sekolah, kepala sekolah melakukan sosialisasi secara intens kepada orang tua/wali murid. Hal ini disampaikan langsung dan diwujudkan dengan adanya rambu-rambu lalu lintas serta jalur satu arah bagi orang tua/wali murid saat mengantar dan menjemput anak mereka. Kemudian adanya penugasan terjadwal bagi guru dan karyawan untuk membantu proses lalu lintas orang tua/wali murid setiap kedatangan dan kepulangan.

3. Evaluasi Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SD NU Sleman.

Evaluasi adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Dalam manajemen dibutuhkan keahlian untuk mengelola dan mengendalikan berbagai unsur organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam manajemen strategik, evaluasi digunakan untuk mengetahui apakah pelaksanaan rumusan strategi sesuai dengan perencanaan apa tidak, untuk hal ini dibutuhkan pengawasan, pembuatan penilaian, saran, dan kritik atau masukan dari berbagai pihak.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan pada saat melakukan penelitian, penulis melihat kepala SD NU Sleman melakukan evaluasi dengan cara pengamatan langsung dan lebih mengedepankan musyawarah bersama guru dan karyawan. Selain itu, dalam urusan struktur manajemen kepala sekolah melakukan *rolling* jabatan dan pengembangan manajemen dengan menambah 1 staf untuk tiap manajer. Hal ini ditempuh agar semua permasalahan yang ada bisa ditangani oleh masing-masing manajer tidak langsung ke kepala sekolah.

Dan di tiap akhir tahun pelajaran kepala sekolah membuat laporan pertanggungjawaban (LPJ) kepada yayasan.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, berupa paparan data, dan analisis data yang telah dilakukan, kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa peningkatan mutu pendidikan di SD NU Sleman diawali dengan komitmen kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, diikuti dengan pembenahan struktur organisasi sekolah dan komite, peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, pemenuhan sarana prasarana, membangun jaringan, membuat program layanan prima dan sekolah mandiri, dan memperbaiki hubungan kemasyarakatan.

B. Saran

Kepala sekolah sudah berbuat banyak dalam upayanya meningkatkan mutu pendidikan di SD NU Sleman. Dalam kurun waktu kurang lebih 3 tahun masa jabatannya dia berhasil membuat banyak perubahan positif yang menjadikan SD NU Sleman seperti sekarang ini.

Di sini penulis akan memberikan beberapa saran dengan harapan bisa membantu kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di kemudian hari. Adapun saran penulis adalah sebagai berikut:

1. Terkait tentang masukan berupa kritik dan saran dari guru dan orang tua/wali murid selain pembuatan angket peningkatan mutu tahunan perlu diadakan kotak saran agar semua elemen yang peduli dengan sekolah bisa lebih mudah dalam menyampaikan kritik dan sarannya.

2. Untuk meningkatkan kompetensi guru, kepala sekolah bisa mengadakan kegiatan pelatihan teman sejawat. Yaitu guru-guru saling belajar satu sama lain misalnya dengan cara *micro teaching*, tiap guru praktik mengajar sesuai RPP yang dibuat agar mendapatkan masukan dari guru yang lainnya. Kegiatan ini akan sangat membantu guru dalam rangka menyiapkan perangkat, merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, dan dilihat dari sisi biaya tentu akan lebih menghemat.
3. Dalam hal menjaga harmonisasi hubungan masyarakat, perlu kiranya ada program kegiatan pengabdian masyarakat, contohnya dengan membuat program “Jumat Bersih” yaitu setiap hari Jumat mengajak anak-anak untuk bergotong royong membersihkan lingkungan warga di sekitar sekolah.
4. Untuk pembangunan jaringan usaha sekolah perlu melibatkan orang tua/wali murid yang bisa diberdayakan, khususnya bagi orang tua murid yang memiliki kesulitan dalam pembiayaan untuk pendidikan anaknya.
5. Kepala sekolah perlu mendokumentasikan hasil evaluasi strategi dan evaluasi pelaksanaan kegiatan yang dilakukan pada tiap minggu, bulan, dan semester agar pada saat membuat laporan pertanggungjawaban di akhir tahun lebih mudah. Selain itu, perlu adanya laporan kejadian harian, laporan ini berisi kejadian apa saja yang terjadi pada hari itu. Sehingga semua guru dan karyawan bisa mengetahui dan satu suara jika ada orang yang menanyakan perihal kejadian yang terjadi pada hari itu bukan saling lempar pertanyaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, Tatang M., 1990, *Menyusun Rencana Penelitian*, Jakarta: Rajawali Press.
- Anas, Sudiyono., 2009, *Pengantar Statistik Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Press.
- Arcaro, Jerome S., 2007, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arikunto, Suharsimi., 2005, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan., 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Danim, Sudarwan., 2006, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Bandung: PT Bumi Aksara.
- , 2010, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Daryanto, 2011, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media.
- Davis, Fred., 2009, *Manajemen Strategi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Depdiknas, 2000, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta: Ditjen Dikdasmen Depdiknas.
- Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, (Jakarta: 2013).
- Dirjen Pendis, 2010, *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014*, Jakarta: Departemen Agama RI.
- Dzauzah, Ahmad., 1996, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*, Jakarta: Depdikbud.
- Fatah, Nanang., 2004, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*, Bandung: Bani Quraisy.

- Fauzan, "Dokumen Laporan Pertanggungjawaban Kepala Sekolah Masa Khidmah 2014-2018 Sekolah Dasar Nahdharul Ulama Sleman Yogyakarta.
- "Manajemen Berbasis Sekolah SD Nahdhatul Ulama Sleman, Membangun Pijakan Kemandirian Sekolah Santri Berprestasi", *makalah* pada lomba Kepala Sekolah Berprestasi Tingkat Sekolah Dasar Dinas Pendidikan Kabupaten Sleman 2018.
- Google Map: <http://www.sdnuyogya.sch.id/kontak/> di akses pada hari Senin, 11 Juni 2018, pukul 10.00 WIB.
- Groberg DH., *Notes and Quotes from W. Edward Deming's Book Out of Crisis*, dikutip dari <http://www.sphere.bc.ca/class/downloads/demings-14-points.pdf>. diakses pada hari Minggu tanggal 20 Mei 2018, pukul 10.47 WIB.
- Hadi, Muhammad, dkk., *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MIN Buengcala Kecamatan Kuta Baro Kabupaten Aceh Besar*, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 4, No. 2, November 2014.
- Hadis, Abdul., Nurhayati B., 2010, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Herawan, Endang., 2012, "Pengendalian Mutu Pendidikan: Konsep dan Aplikasi", dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*: dikutip dari <http://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/6384/4341>, diakses pada hari Selasa tanggal 3 April 2018, pukul 09.20 WIB.
- Hidayah, Nurul., 2016, *Kepemimpinan Visoner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Hunger, David J., Thomas L. Wheelen, 2003, *Manajemen Strategis*, terjemahan Julianto Agung S, Cet. 16, Yogyakarta: Andi.
- Juni Priansa, Donni., Rismi Somad., 2014, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta.
- Juran JM., 1995, *Kepemimpinan Mutu*, Edisi Indonesia, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Kementerian Agama RI, 2010, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemahnya*, Jakarta: PT. Sygma Examedia Arkanlema.
- Ma'mur Asmani, Jamal., 2012, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta: Diva Press.

- Mary, Stephen P., Robbins Coutler, 1991, *Manajemen*, Jakarta: Prenhallindo.
- Mei Ringgawati, Vera, 2016 “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan, Studi Multisitus di SMAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan”, *Tesis*, Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Moloeng, Lexy J., 2005, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi., 2010, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Maliki Press.
- Mulyasa E., 2009, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- , 2009, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- , 2011, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Nurasiah, dkk., 2015, *Strategi Kepala Sekolah Pada Peningkatan Mutu Di SD Negeri Peukan Bada Aceh Besar*, *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*, Vol. 3, No. 3, Agustus.
- Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.
- Poster, Cyril., 2000, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggulan*, Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya.
- PP. No. 19 Tahun 2005 sekarang telah dilakukan beberapa perubahan yang dinyatakan dalam PP. No. 32 Tahun 2013.
- Qomar, Mujamil., 2008, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga.
- Sallis, Edward., 2010, *Total Quality Management In Education*, Alih Bahasa oleh: Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IrCisoD.
- Salusu, 2014, *Strategi Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Pressindo.
- Sarwono, Jonathan., 2006, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Siagian, Sondang P., 2012, *Manajemen Strategik*, Cet. 10, Jakarta: Bumi Aksara.

- Soetjipto, Raflis Kosasi., 2000, *Profesi Guru*, Cet. Ke-1, Jakarta: Renika Cipta
- Som, Syarnubi., 2008, “Kepala Sekolah sebagai The Key Person Madrasah”, dikutip dari <https://syarnubi.wordpress.com/2008/12/31/75/>, diakses pada hari Selasa tanggal 14 Agustus jam 12.37 WIB.
- Sudiran, Florentinus., 2012, *Manajemen Mutu Terpadu di Bidang Pendidikan (Teori, Implementasi, dan Tata Langkah)*, Yogyakarta: LaksBang Pressindo.
- Sudradjat, Hari., 2005, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, Bandung: Cipta Lekas Garafika.
- Sugiyono., 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif R&D*, Bandung: Alfabeta.
- ., 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Syaefudin Sa’ud, Udin., 2005, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Syaifuddin, Mohammad dkk., 2007 *Bahan Ajar Cetak Manajemen Berbasis Sekolah*, Departemen Pendidikan Nasional.
- Syaodih Sukmadinata, Nana., 2005, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tanjong, Putri, 2017, “Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Pembelajaran Di SMAN 1 Simalanga”, *Skripsi*, Banda Aceh: UIN Ar Raniry.
- Usman, Husaini., 2006, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini dan Nuryadin Eko Raharjo, 2013, *Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013*, Jurnal Cakrawala Pendidikan, Th. XXXII, No. 1, Februari.
- Wahjosumidjo, 2005, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Website SD NU, <http://www.sdnuyogya.sch.id/official-website/sejarah-singkat/>, diakses di internet pada hari Rabu, 21 Maret 2018, pukul 11.30 WIB.

Winoto, Suhadi., 2007, “Peran Komite Sekolah dalam Proses Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan”, *Disertasi*, Malang: Program Pasca Sarjana UM Malang.

Zamroni., 2011, *Dinamika Peningkatan Mutu*, Yogyakarta: Gavin Kalam Utama.

Lampiran-Lampiran

Lampiran I

KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN
STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU
PENDIDIKAN DI SD NAHDHATUL ULAMA SLEMAN

No .	Rumusan Masalah	Indikator	Instrumen	Sumber Data	Pertanyaan
1.	Bagaimana strategi kepala SD NU Sleman dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD NU Sleman pada tahun 2015-2018	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana Strategi Kepala Sekolah 2. Pelaksanaan Strategi Program peningkatan mutu pendidikan 	Wawancara	Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana sejarah berdirinya SD Nahdhatul Ulama Sleman? 2. Bagaimana visi, misi dan tujuan SD Nahdhatul Ulama Sleman? 3. Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah ini, bagaimana strategi bapak dalam menyusun rencana program peningkatan mutu pendidikan? 4. Bagaimana standar yang bapak gunakan dalam menyusun program peningkatan mutu pendidikan? 5. Bagaimana strategi bapak dalam melaksanakan rencana peningkatan mutu

					<p>pendidikan?</p> <p>6. Bagaimana bapak menyampaikan pentingnya rencana program peningkatan mutu pendidikan kepada guru dan staf bagi sebuah lembaga pendidikan?</p> <p>7. Bagaimana bapak memotivasi guru dan staf dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan?</p> <p>8. Bagaimana bapak menentukan anggaran biaya yang digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan?</p>
				Kepala TU/Administrasi	<p>1. Menurut ibu bagaimana strategi kepala sekolah dalam menyusun program peningkatan mutu pendidikan?</p> <p>2. Bagaimana program peningkatan</p>

					<p>mutu pendidikan di sekolah ini?</p> <p>3. Bagaimana kebijakan dan strategi kepala sekolah dalam melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan?</p>
				Bendahara	<p>1. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam menyusun rencana program peningkatan mutu pendidikan?</p> <p>2. Bagaimana program peningkatan mutu pendidikan di sekolah ini?</p> <p>3. Bagaimana kebijakan dan strategi kepala sekolah dalam melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan?</p> <p>4. Bagaimana pembiayaan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah ini?</p>
				Guru	<p>1. Menurut Ibu bagaimana</p>

					<p>strategi kepala sekolah dalam menyusun rencana peningkatan mutu pendidikan?</p> <p>2. Bagaimana program peningkatan mutu pendidikan di sekolah ini?</p> <p>3. Bagaimana kebijakan dan strategi kepala sekolah dalam melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah ini?</p>
2.	<p>Bagaimana hasil dari pelaksanaan strategi kepala SD NU Sleman dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD NU pada tahun 2015-2018</p>	<p>1. Monitoring dan evaluasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan</p>	<p>Observasi</p>	<p>Kepala Sekolah</p>	<p>1. Kepala sekolah menyusun strategi rencana program peningkatan mutu pendidikan.</p> <p>2. Strategi dan kebijakan dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan.</p> <p>3. Interaksi kepala sekolah dengan warga sekolah.</p> <p>4. Bentuk supervisi dan monitoring pelaksanaan program peningkatan</p>

					<p>mutu pendidikan.</p> <p>5. Hasil dan evaluasi strategi pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan.</p>
			Wawancara	Kepala TU/Administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pelaksanaan program peningkatan <u>mutu</u> pendidikan di sekolah ini? 2. Menurut bapak/ibu bagaimana kesesuaian antara strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dengan program peningkatan mutu pendidikan yang sudah disusun? 3. Bagaimana hasil dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan? 4. Bagaimana evaluasi strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah?
			Wawancara	Bendahara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pelaksanaan

					<p>program peningkatan mutu pendidikan di sekolah?</p> <p>2. Menurut bapak/ibu bagaimana kesesuaian antara strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dengan program peningkatan mutu pendidikan yang sudah disusun?</p> <p>3. Bagaimana hasil dan kendala kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan?</p> <p>4. Bagaimana evaluasi strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah?</p> <p>5. Bagaimana hasil dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan?</p>
				Guru	<p>1. Bagaimana pelaksanaan program peningkatan mutu</p>

					<p>pendidikan di sekolah?</p> <p>2. Menurut bapak/ibu bagaimana kesesuaian antara strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dengan program peningkatan mutu pendidikan yang sudah disusun?</p> <p>3. Bagaimana hasil dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan?</p> <p>4. Bagaimana evaluasi strategi yang dilakukan oleh Kepala sekolah?</p>
--	--	--	--	--	---

Lampiran II

Pedoman Observasi di SD Nahdhatul Ulama Sleman

No.	Aspek yang diamati	Pelaksanaan		
1.	Kepala sekolah menyusun strategi program peningkatan mutu pendidikan.	SB		
2.	Strategi dan kebijakan dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan.	SB		
3.	Interaksi kepala sekolah dengan warga sekolah.	SB		
4.	Bentuk supervisi dan monitoring pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan.		B	
5.	Evaluasi pelaksanaan strategi program peningkatan mutu pendidikan		B	

Keterangan:

SB : Sangat Baik

B : Baik

C : Cukup

KB : Kurang Baik

Lampiran III

Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah Ahad, 3 Juni 2018

Nara Sumber : Kepala Sekolah SD Nahdhatul Ulama Sleman

Nama : Fauzan, M.Pd.

Judul Tesis : Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Nahdhatul Ulama Sleman

1. Bagaimana sejarah berdirinya SD Nahdhatul Ulama Sleman?

Jawab:

SD NU Sleman Yogyakarta itu aslinya namanya SD NU Yogyakarta, pada perjalanannya merupakan program yang sangat penting bagi pengurus PWNU, dan akhirnya dari program itu muncullah, melahirkan Sekolah Dasar Nahdhatul Ulama Yogyakarta, launching tanggal 9 Juli 2009 harinya Kamis Pon, dan alhamdulillah dihadiri juga oleh ketua Ma'arif DIY, ketua Ma'arif Sleman, dan para pendiri SD NU sendiri. Pada saat itu alhamdulillah dukungan dan dan harapan respon masyarakat sangat baik, meskipun pada awal-awalnya muridnya tidak lebih dari 9 anak, dan itupun merupakan putra-putri dari pengurus sendiri ditambah masyarakat sekitar Krapyak dan Mlangi. Dan selanjutnya....

Proses perubahan nama sekolah?

Setelah itu kan kami tidak bisa hidup sendiri, artinya karena ini pendidikan kan harus dibimbing kemudian mengikuti peraturan pemerintah daerah sehingga di 2010-2011 kami proses mengajukan ijin ke pendidikan kabupaten Sleman dan Sleman tidak akan merelakan ketika nama itu langsung Yogyakarta, harus ada slemannya dengan pertimbangan lokasi pendirian berada di wilayah daerah Sleman kok langsung Yogyakarta, dengan demikian atas permintaan Bupati Sleman namanya disempurnakan oleh Bupati dengan nama SD NU Sleman Yogyakarta. Dan Pak Sri sendiri yang memberikan dukungan langsung dengan meletakkan batu pertama pembangunan gedung SD NU Sleman

Yogyakarta. Dan alhamdulillah 2011 izinnya keluar dengan bertatih-tatih selama 2 tahun.

2. Bagaimana visi, misi dan tujuan pendidikan SD Nahdhatul Ulama Sleman?

Jawab:

Intinya ada manajemen, ada pendidikan keagamaan, dan ada prestasi. Untuk visinya SD NU itu bagaimana SD NU itu dapat memiliki untuk proses pendidikannya menuju ke kompetensi dan berkualitas atau bermutu secara internasional, jadi visinya ke sana. Kemudian untuk misinya, SD NU itu bagaimana memiliki sekolah yang memiliki manajemen yang baik dari sisi proses KBM, kemudian yang kedua transparansi terkait dengan penataan dan juga pengelolaan, terus yang ketiga itu bagaimana SD NU itu dapat memberikan pendidikan keagamaan *Ahlu as Sunnah wa al Jama'ah* dengan baik sehingga nanti diharapkan *outputnya* itu memiliki kompetensi dan akhlak al karimah, itu secara umum tiga hal itu, kalau definisi dan kalimatnya bisa dibaca di manapun.

Bagaimana perjalanan pergantian kepala sekolah?

Pertama itu kepala sekolahnya langsung diampu oleh pengurus wilayah Bapak Prof. Dr. H. Nizar Ali, M.Ag., beliau juga bagian dari pendiri dan juga pengurus wilayah, awal berdirinya juga bertanggung jawab sebagai kepala sekolah, berjalan 1 sampai 2 tahun. 2010, itu kemudian dilanjutkan oleh Pak H. Muhyi Darmaji, M.Pd., karena sesuatu hal beliau juga termasuk pengurus wilayah dan kesibukan dihari-hari tidak bisa maksimal, tetapi SD NU juga belum mampu kalau dipimpin oleh guru-guru yang ada, sehingga alternatif yang paling memungkinkan itu pergantian diteruskan oleh Pak Muhyi Darmaji karena ada persoalan di dalam persoalan di luar itu sangat butuh bapak-bapak pengurus, bagaimana SD NU bisa memiliki ijin operasional, bagaimana SD NU bisa diterima di lingkungan dan seterusnya, kalau ndak ada orang tua... orang yang apa ya... orang yang penting itu mungkin orang tua yang awal-awal sekolah di

SD NU tidak percaya sehingga orang-orang penting, figur itu sangat dibutuhkan. Itu sudah, alhamdulillah berakhir di 2015, alhamdulillah modal pokok SD NU sudah dapat, modal pokok itu kalau kemarin gedungnya masih banyak hibah belum hak milik kami sudah menyelesaikannya SD NU sudah bisa operasional tapi resminya belum dapat, alhamdulillah di 2011 itu ketika pak Muhyi jadi kepala izin bisa diusahakan dan diturunkan. Perkembangan itulah kemudian baru SD NU benar-benar butuh kepemimpinan yang itu langsung menangani harian karena kalau hanya ditinggal kemudian datang tidak bisa mengawasi dan tidak bisa menyaksikan dan bisa melakukan sesuatu terkait dengan sekolah, terkait dengan anak-anak dan terkait dengan guru-guru itu kesulitan sekolah untuk beroperasi sehingga di 2015 itu diputuskan untuk kepemimpinan sekolah dipegang orang yang betul-betul tanggung jawabnya full untuk kepala sekolah sehingga diambil dari unsur guru, jadi saya ini generasi ketiga.

3. Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah ini, bagaimana strategi bapak dalam menyusun rencana program peningkatan mutu pendidikan?

Jawab:

Sejak lahir sebenarnya SD NU sudah baik ya, artinya dari pendirinya sudah baik, dari organisasinya sudah baik, dari calon-calon nasabahnya itu juga beberapa putra-putri orang-orang besar, para kyai dan tokoh masyarakat, jadi SD NU itu sudah punya modal gitu. Nah diawal-awal kami sadari bahwa SD NU belum bisa memberi sesuatu sesuai dengan visi misinya, oleh karena itu tidak menutup kemungkinan SD NU harus menyadari, nah di awal-awal Desember 2015 kami kumpul bersama guru-guru, yang selama ini dirasakan oleh guru-guru ketika kepala sekolahnya baru kan paling tidak harus mengumpulkan sekian masalah-masalah selama ini yang ada, kami kumpul *brainstorming*, masalah-masalah selama ini apa? Harapan tahun berikutnya apa? Kami duduk bareng dan kita tulis bersama-sama, itu awal kami untuk memulai pekerjaan sebagai kepala sekolah. Ya ujung-ujungnya satu perhatian ke guru itu selama ini

tidak begitu apa ya... begitu mendapatkan porsi yang cukup. Kemudian yang kedua, terkait dengan kepastian apa... kesejahteraan itu juga nggak ada aturan main yang jelas, yang mungkin itu penting bagi sebuah a... guru-guru yang memiliki profesi penting, kalau nggak ada itu nanti seperti organisasi biasa, kami catat itu menjadi bagian yang menjadi masalah. Terus yang ketiga kami tidak hanya melihat ke dalam tetapi kami juga mencoba untuk mendengar dan mencari tahu apa sih yang diharapkan oleh wali murid yang sudah tiga angkatan ini, tahun ketiga ini, tahun keempat bahkan, tahun kelima, kami menyebarkan angket peningkatan mutu atau angket peningkatan prestasi, jadi dua modal itulah yang kemudian kami jadikan modal untuk bergerak, modal untuk memikirkan sekolah berikutnya. Dan alhamdulillah kami kemudian memiliki *branding* yang sama-sama disepakati oleh guru, oleh komite, dan oleh para pendiri, jadi “sekolah santri berprestasi” itu di 2015 itu. Kalau yang kemarin yang sebelum-sebelumnya belum ada *tag line* itu ternyata penyemangat dan juga mengingatkan untuk bersama-sama supaya sekolah di SD NU menjadi guru SD NU mempunyai harapan dan cita-cita yang begitu konkrit.

4. Bagaimana standar yang bapak gunakan dalam menyusun program peningkatan mutu pendidikan?

Jawab:

Ya, ini agak berat ini, tapi bagi kami nggak mungkin kalo nanti kita mau menuntut murid-murid supaya nilainya bagus kayaknya nggak mungkin karena, nggak mungkinnya kenapa? Karena guru-guru juga belum terlatih, belum pernah mendapatkan opo yo pembinaan secara intensif maupun apa cukup baik diinternal maupun dari pemerintah. Dari pemerintah karena barusan, 2011 baru diakui, dan ikut-ikut rapat itu sebenarnya baru dikepemimpinan saya, dulu Pak Muhyi juga nggak pernah ikut rapat di UPT, jadi kalau ada informasi apa ini apa itu nggak pernah bisa karena yaitu tadi berat sekali kalo kemudian prestasi anak menjadi produk dimasa-masa awal itu. Sehingga kami kepinginnya mutu

itu tetap menjadi arus di masyarakat sehingga meyakinkan itu *piye carane* tanpa harus melihat di dalam, akhirnya kami mengadakan try out daerah, baru punya kelas 4 tapi SD NU berani mengadakan try out di kelas 6 dengan mendatangkan sekitar 400 murid, supaya apa, supaya opininya jadi, bahwa SD NU itu sekolah bagus gitu, ya harus bermain... kok bermain sih... harus melakukan terobosan atau pertunjukkan *nggih*, oh SD NU hebat misalnya, muridnya kelas 4 kok sudah mengadakan try out itupun skalanya daerah gitu, jadi ada 400 peserta.

Daerah itu kabupaten?

DIY, Sleman, Kota, Gunungkidul, bekerja sama dengan SMP 8 pada saat itu, alhamdulillah kok dilalah ada kenalan guru SMP 8, menurut orang-orang SMP 8 kan SMP yang bagus, cukup prestisius di mata masyarakat, nah kami dompleng di sana, itu kesatu, *piye caranya* masyarakat yakin SD NU bagus, SD NU adalah sekolah yang sangat sesuai dengan masa-masa kini dan yang akan datang bagi putra-putri wali murid, itu yang pertama, kemudian yang kedua kami coba untuk *brandingnya* di publikasi, jadi *action* sudah dipublikasi kami kerja sama dengan tribun pada saat itu, mengadakan kegiatan dan sekaligus nanti dimuat di koran harian, satu halaman full itu, dan itupun saya *gambling*, dan hasilnya ternyata pengembang sampai marah-marah, ngeluarin segitu banyak uang ndak izin dan seterusnya sampai 8 juta, ya kalau mau masa depan kita raih yo *piye caranya* dan modalnya memang tidak sedikit gitu, dan diantaranya kita harus berani ngeluarin demi nama baik dan nama kebesaran, kami yakin ada dampak positif ketika orang, atau anak-anak, atau siapapun sekolah kok dimuat di koran besar kan jadinya semangat, nah itu kami lakukan, karena nggak punya prestasi apa-apa, ya itu prestasi kita.

Ketika bapak menyusun program untuk peningkatan mutu pendidikan itu, standar apa yang digunakan? Misalnya SNP atau SPM, apakah bapak mengacu pada kedua standar itu apa bagaimana?

Oh, yang kami keluarkan RPJM itu tahun kedua kalau nggak salah, jadi memang kami susun, jadi rentangan 2015-2016, 2017-2019, RPJM kami yang susun sampai 4 tahun. Itu memang kami tulis, jadi ada 6 item kalo nggak salah, itu dokumennya ada, programnya di LPJ kemarin saya sampaikan ya rata-rata tercapai dari mungkin yang paling kelihatan ya, akreditasi A ya kita usahakan A, *kecandak*, kemudian apa namanya OSN tingkat UPT, tingkat kabupaten, tingkat provinsi, tingkat nasional, itu walaupun nggak semuanya, semuanya sudah terisi, itu juga ada, kemudian standar jumlah guru itu juga terisi semuanya, tahun 2015 kita butuh guru 15, tahun 2017 dan seterusnya standar gurunya jumlahnya sekian, termasuk agak ekstrim itu di tahun 2016 kami menargetkan kompetensi itu wajib bagi SD NU, jadi guru-guru yang berkualifikasi tidak hanya *sing penting gelem* kemudian putra dari lingkungan Nahdhatul Ulama, lingkungan pondok pesantren ngga, ya kualifikasi yang dibutuhkan pemerintah ya harus kita kelola tidak meninggalkan *background* itu menjadi pertimbangan yang utama bagi SD NU, jadi kualifikasi guru kami tingkatkan, dan alhamdulillah di 2018 ini, untuk rata-rata kualifikasi guru kelas sudah semua, rata-rata guru kelas, ada satu, yang dulu tidak mempertimbangkan kami mulai perbaiki. Terus, keuangan yang dulu itu hanya kami mengelola diawal-awal kami mengelola sekitar 700 juta kita tingkatkan ini standar operasional oke, standar personal juga lancar, standar prasarana juga lancar, jadi kita ini sudah mengelola sekitar 2 milyaran per tahun, bahkan di 2018 mungkin bisa mengelola 3 milyar, yang dulu diawal-awal 2015 hanya 700 juta. Itu yang target programnya menurut kami sudah cocok, baik guru, yang agak berat siswa, siswa itu targetnya 3 kelas eh 4 *nding*, ternyata mampunya hanya 3 kelas. 2016 dari 2 langsung 4 itu ternyata berat, itu sampai sekarang belum bisa 4 kelas, bertahan 3 kelas, ini yang belum sampai standar program yang kami tulis di RPJM. Dan terakhir itu ISO, ISO itu 2018/2019 kami cantumkan, tapi melihat *trend* pada saat itu 2015 ISO sangat baik, setelah saya lihat dan tanya-tanya ISO itu nggak begitu ini ya

tidak kecapai *tidak* masalah, kami juga kepingin meneruskan, akreditasi itu sudah cukup untuk sebuah manajemen sekolah, sudah cukup. Kalau sekolah hijau mungkin beberapa wali murid mengatakan SD NU sudah begitu rimbun nggih, kami beli pohon yang seusia sekolah, ya usia sekolah walaupun ini sampai berdarah-darah. Ya sekolahnya sudah 10 tahun mosok pohonnya baru 1 tahun kan, ya itulah beberapa pengorbanan saya dan bapak ibu guru ketika menjalankan sekolah tiga empat tahun ini, alhamdulillah tidak semua gagal, ada beberapa yang tercapai. Kami mencoba untuk memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM), dengan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), hal ini kami wujudkan dengan membuat Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RPJM)

5. Bagaimana strategi bapak dalam melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan?

Jawab:

Kami mencoba untuk apa ya... melihat semuanya hal yang sangat baik bagi kami pergantian ada kepala sekolah yang baru dari unsur guru itu sangat baik, sehingga setelah kami mengumpulkan dua bahan itu dari internal dan dari wali murid atau dari apa namanya...para orang tua murid, kemudian kami coba sekian guru itu harus diapakan gitu, sehingga diawal-awal restrukturisasi itu sangat dibutuhkan. Kami coba beberapa teman kumpul untuk semacam formatur ya, formatur internal apa kira-kira yang harus kita lakukan, sehingga nanti manajemen juga berjalan baik, kita bisa betul-betul berbagi tugas, kira-kira satu bulan itu, untuk ya kaya gini ngopi bareng "*opo yo*". Kami awal-awal membentuk struktur diantaranya kemudian membantu sekolah bisa berjalan harus ada wakil-wakil, kami membentuk manajer KBM, Kesiswaan, kemudian Pondok Pesantren, lalu sekretariat. Jadi awal-awal kami butuh gerbong itu sehingga semua urusan harus selesai di masing-masing, jangan sampai ada urusan yang tidak ada yang tanggung jawab. Kami berlatih untuk berbagi pekerjaan berbagi tugas dengan beberapa guru yang kami anggap

mampu untuk membantu ketugasan di manajemen. Karena kemarin keuangannya *amburadul*, uangnya berapa? Nggak tahu, terus kedua kesiswaan "*kie opo kegiatane, targete opo*" juga nggak tahu dan seterusnya, jadi kepengurusan itu semua sangat membantu kami untuk menerjemahkan misi sekolah menjadi sekolah yang punya tata kelola, yang punya target-target itu bisa dimulai, *kan* prestasi itu kalau *nggak* dievaluasi dari luar kan nggak bisa, karena sekolah baru kami target kompetensi harus orang lain yang mengevaluasi. Awal-awal OSN, OSN itu karena belum pernah ikut dan memang *nggak* ada kegiatan dan pola-pola kegiatan di organisasi dan sebelum masuk induk di UPT ya tidak pernah dapat nominasi, tapi setelah 2015, OSN mulai ada satu dua anak yang ikut dan dapat nominasi, termasuk MTQ dan yang lainnya. Mulai itulah kami punya sedikit perkembangan terkait dengan prestasi di tingkat lokal.

Kayaknya sudah tidak hanya lokal?

Sekarang ya, tapi awal-awal di kecamatan saja nggak pernah dapat apa-apa, jadi saya sendiri itu pernah mengalami semua sudah pernah ngajar, olah raga pernah padahal nggak bisa olah raga karena memang nggak ada orang.

6. Bagaimana bapak menyampaikan pentingnya rencana program peningkatan mutu pendidikan kepada guru dan staf bagi sebuah lembaga pendidikan?

Jawab:

Kami mengumpulkan sekian masalah-masalah selama ini yang ada, kami kumpul *brainstorming*, masalah-masalah selama ini apa? Harapan tahun berikutnya apa? Kami duduk bareng dan kita tulis bersama-sama.

7. Bagaimana bapak memotivasi guru dan staf dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan?

Jawab:

Karena diawal-awal itu, sebenarnya saya jadi kepala sekolah itu *nggak* sengaja itu, dan mungkin karena saya yang paling tua mungkin, diawal

gawe proposal pendirian juga saya, karena pak Nizar itu begitu repot, *ploya-playu* dan sibuk dengan pekerjaannya. Nah di kepengurusan ada manajer KBM dan yang seterusnya itu kan kami buat semacam job des sederhana gitu ya, lingkup kegiatan ketugasan manajer KBM ini...ini... dan kesiswaan seperti ini, sampai keuangan gitu. Untuk dapat bekerja dengan baik karena kepala sekolah setiap hari ada, yang sebelumnya mungkin seminggu sekali, akhirnya kan kalau kepala sekolahnya ada kan semuanya damai, kalau butuh apa-apa ada yang jawab, ada yang bertanggung jawab, termasuk *complain* apa sudah ada yang menerima, jadi intinya sebenarnya guru belum begitu butuh motivasi tapi yang jelas ketika butuh apa butuh apa ada yang "*jujukannya*" gitu. Nah, kami malah justru memulai memaknai harapan dan seterusnya yang tertulis itu, kemudian angket-angket dan seterusnya itu, kami coba untuk memperbaiki pemasukan keuangan, selama ini kan "*mbuh bayar mbuh ora*" kan *nggak* ada yang ngurus, itu diawal-awal kami juga butuh tenaga, ya tenaga itu yang kemudian banyak membantu dan menginspirasi di semua departemen, kami namakan departemen, departemen KBM, departemen kesiswaan, PPNU, dan itu mulai oh ya sumber keuangan *didandan* termasuk a... apa variasi pendapatan dari mana saja, karena kami juga pengen harapannya guru kan *yo kalo bisa mbok anu...* apa namanya kesejahteraan ditingkatkan, jadi kami mikirnya ke sana, secara otomatis bapak ibu guru merasa diperjuangkan, merasa diopeni, wong mosok ngopeni anak gurune ora ono sing ngopeni, itu tugas kami, diantaranya adalah sumber keuangan harus diperbaiki dan harus ditingkatkan, awal-awal *nggak* ada yang bayar dienengke wae, bayar pitu lima... 750.000 ya per bulan itupun bagi kami sangat berat ketika tuntutan visi seperti itu *kok* sumber keuangannya tidak ada, yang sebanding dengan kegiatan program, bagi kami ini harus ada inisiasi dari sekolah, sehingga nanti dari pengembang bagaimana menyetujui. Karena pengembang *mosok kon nragati* sekian banyak gitu, dan yayasan pun awal-awal *nggak* pada mau, kami kekeh bagaimana syahriyah itu dari

75.000 kita tawarkan untuk 200.000, harapannya dari 200 itulah yang kemudian itu nanti bisa dikembalikan untuk amanat dari pengembang itu bisa betul-betul dilaksanakan sungguh-sungguh oleh bapak ibu guru, karena kita juga sudah memikirkan, 200.000 dan mereka mereka khawatir, mosok 200.000 ada yang mau, ternyata... awal-awal yo memang minus sih, dari target jumlah siswa memang bertambah cuman tidak sampai target, jadinya tiga kelas kecil, 17, 18, jadi nggak sampai 20, tapi untungnya sumber keuangan kan sudah mulai dirasakan, jadi animonya juga nggak begitu hilang, dan bahkan menurut kami yayasan apa ya... harus berbenah ketika nggak percaya kalau orang tua mampu, itu yang kami kemarin... kita nggak boleh memiskinkan persepsi terhadap orang tua wali murid yang notabene sebenarnya mereka insyaAllah kalau kita bisa... apa ya... bisa memberi amanat kepada guru dengan sebaik-baiknya insyaAllah anak-anak juga terpelihara dan prestasi bisa diwujudkan. Alhamdulillah 200.000 itu diantaranya aturan penggajian kami terus rintis sambil nanti pada saatnya juga akan kita ajukan sehingga kesejahteraan guru itu meningkat diawal-awal, jadi kami sudah mengajukan 2 kali perubahan di 2017 dah kita ajukan, awal 2016 kita ajukan.

Berarti salah satu motivasi yang diberikan adalah meningkatkan kesejahteraan guru melalui dari peningkatan dari gaji?

Ya, karena kita mengajukan itu apa ya... jalannya sudah kita lakukan dulu tidak kita ujug-ujug karena kita butuh ndak, jadi sama-sama, sumber keuangan kita pelajari, aturan main bagaimana kesejahteraan itu bisa dipola juga kita buat.

Artinya untuk aturan penggajian dan sebagainya sudah ada?

Ya.

Kemungkinan setiap tahun akan bertambah ya pak?

Setiap tahun, ya.

8. Bagaimana bapak menentukan anggaran biaya yang digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ini?

Jawab:

Intinya ikut saja pemerintah, niatnya pemerintah itu membantu, kita tanggung jawab semuanya yang terpenting itu jangan sampai semua itu hilang manfaatnya secara maksimal, kami pengen misalnya diberi BOS itu ya, BOS itu maksimal untuk operasional harian. Sehingga ini menjadi catatan bagi sekolah *piye carane* guru-guru itu semuanya *kan* swasta ya, *mati urip* mereka bekerja di SD NU dan tidak bisa *ngojek* ke mana-mana. Kami diantaranya tadi terinspirasi jika guru insyaAllah sejahtera tanggung jawab mereka bisa dituntut atau bisa dimaksimalkan, itu satu, sehingga kami mengidentifikasi paling tidak sekolah itu butuh tiga komponen pembiayaan, Operasional oke sudah cukup pemerintah untuk membantu, tapi untuk gaji guru belum, sarana belum, murid juga belum, *lha* ini sekolah harus bekerja sama dengan wali murid dengan sebaik-baiknya sehingga sarana dan prasarana itu sekolah menawarkan kepada wali murid, kesejahteraan guru juga bagaimana partisipasi syahriyah ditingkatkan, lalu ketika pemerintah mewajibkan *nggak* cukup sekolah menyelenggarakan pembelajaran dari pelajaran 1-8 *kan* *nggak* cukup, maka dana *kan* juga harus dipikirkan, maka komponen biaya itu kami berikan kepada orang tua murid, sehingga kegiatan itu juga kami tawarkan, dari kumpulan-kumpulan biaya itulah kemudian kami hitung dan alhamdulillah dari perhitungan itu ternyata tidak banyak gitu, tidak banyak itu misalnya kegiatan 1 tahun itu ternyata orang tua cukup ngeluarin 200 ribu, per tahun itu, *kan* lumayan, 200 ribu untuk kegiatan ekstra, pramuka, itu cukup membantu sekolah untuk memperlancar kegiatan da guru karena kami harus bertanggung jawab dengan guru-guru di luar SD NU yang itu cukup banyak juga yang *freelance*, kalau cuma ngandalin BOS ya nanti BOS habis, itu, kemudian kerja sama dengan pihak lain itu juga cukup membantu keuangan sekolah, mungkin diantaranya, ya mungkin buku, ada yang sifatnya selisih harga itu juga bisa dimanfaatkan untuk sekolah untuk jereng-jereng, terus kerja sama dengan pihak lain juga yang sifatnya masih dalam kegiatan sekolah, jadi

kira-kira begitu, syahriyah dimaksimalkan, kegiatan dimaksimalkan, sarana prasarana juga dimaksimalkan, dari yang dulu nggak ada aktifikasi investasi itu nggak ada, syahriyah apa jariah nggak kami adakan, mungkin seperti itu saja sih.

9. Bagaimana hasil dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan?

Jawab:

Awal-awal, kendala awal itu lebih ke murid-murid ya. Karena *branding* SD NU janji SD NU itu bagaimana anak-anak memiliki prestasi, memiliki perilaku akhlakul karimah, satu dari sisi masuk, dulu awal-awal *ora genah* itu, 07.30 baru masuk itupun masih banyak yang terlambat. Awal-awal kita naikkan, *wis* naikkan saja 07.15 itu kita naikkan strateginya, sambil ya diabsen anak-anak dan juga *dikaruhke* pada saat pertemuan wali murid kita sampaikan manfaat dan seterusnya, tanggung jawab dan seterusnya, disiplin itu penting sehingga harapan bapak ibu kalau kedatangan itu bisa dinaikkan dan ketertiban itu bisa diangkat insyaAllah pendidikan SD NU juga akan ada hasilnya, itu yang pertama. Kemudian yang kedua, kendalanya, *basic* agama itu sangat diharapkan tapi perilaku anak-anak shalatnya masih ramai, kemudian anak-anak yang apa ya *tritik* itu cukup banyak dan kadang ada *bullying* dan seterusnya itu kami bereskan di tahun pertama dan kedua, kerja sama dengan puskesmas untuk *screening* deteksi bakat minat bakat itu, cobalah yang ahlinya itu kita coba mintai bantuan, karena guru *kan* sifatnya *kan* hanya harian dan *feeling* ya, tapi kalau ada catatan psikologis itu membantu, sehingga anak-anak yang bermasalah yang mungkin ini juga menjadi sorotan prestasi itu sulit diraih karena kita belum beres menata perilaku harian anak-anak dan alhamdulillah itu awal-awal di 2015, 2016 kita masih repot anak-anak pada ramai dan seterusnya di guru-guru itu, itu di 2013 eh 2016, 2017 nggih guru-guru sudah nyaman, tidak merasa terganggu dengan banyak anak yang rewel dan seterusnya, bahkan indikasinya ketika murid bari itu rewel, satu bulan insyaAllah hanya satu bulan insyaAllah itu bisa

ditangani oleh sekolah, tapi kalau anak kok rewel sampai lebih dari satu bulan itu akan berat, kita identifikasi masalah-masalah perilaku sosial dan perilaku siswa, alhamdulillah itu masalah-masalah yang dulu yang... ketertiban dan perilaku anak itu sangat berat ya, dan ini tinggal beberapa dan lebih fokus kepada meningkatkan perilaku belajarnya, atau guru lebih banyak fokus pada membidik kepada pola-pola gaya belajar anak itu, dan ini kayaknya baru mulai sehingga nanti kalau guru-guru sudah fokus di pembelajaran, ya masih ada sih anak-anak yang butuh perhatian khusus tapi itu sifatnya hanya satu dua tidak kolosal, itu kendala yang di KBM. Kendala di keguruan ya itu tadi kompetensi mulai apa ya mulai ada porsinya gitu, yang menanganai keuangan ya harus keuangan jangan guru langsung, termasuk juga guru kelas itu juga yang dulu-dulu tidak mempertimbangkan kompetensi dan kelayakan oh ini kelas bawah atas kelas atas sing penting cukup mulai sekarang sudah mulai ditata, ini guru-guru *screening* bersama oh ini cocok untuk kelas atas ya kita tempatkan di kelas atas, kalau dulu kan nggak, termasuk di organisasi kalau dulu tidak ada pembagian-pembagian wilayah, dan kewenangan ya kami perbaiki supaya kepala sekolah itu memiliki apa ya pembantu-pembantu yang dibutuhkan, jadi semua urusan itu tidak langsung semuanya masuk di kepala sekolah tapi beberapa sudah selesai di departemen. Dulu *yo* berat jadi kepala sekolah, itu kendala-kendala kewenangan nggak terdiskusi. Kendala yang lain, di sosial, di luar sekolah ya, orang kampung, orang kampung awal-awal *nggak* masalah *sih* karena muridnya masih sedikit, tapi di 2015-2016 *kan* muridnya tambah, tambah rombel tambah murid, beberapa nggak nyaman dengan lalu lintas dan seterusnya, kami sempat berhadapan dengan kampung, ya begitu untuk kendala-kendalanya.

Bagaimana dengan yang dimaksud dengan berhadapan dengan kampung? Itu memang agak berat diawal-awal 2015-2016 itu diberi tenggang waktu, kita sidang, bukan sidang sih, kita duduk bareng, kita diundang di musyawarah warga, dan intinya mereka sangat keberatan untuk jalannya

dilalui oleh wali murid, kemudian karena memang ada pelanggaran kecil *sih*, wali murid masuk gang kecil-kecil, padahal kita sudah sosialisasi, ya cukup *intens* bagi kami, tapi ya ada beberapa yang mungkin satu dua yang melanggar dan seterusnya dan ada satu dua juga di warga kampung yang memang belum nyaman dengan SD NU, satu tahun diberi waktu, kalau 1 tahun tidak ada perubahan kita ditutup, kata warga. Saya pikir usaha berbagai macam diplomasi di tingkat pengurus dan juga diplomasi di perbaikan ke dalam termasuk anak-anak tidak boleh di warga dan seterusnya itu juga kita lakukan, kemudian menerbitkan rambu-rambu dan seterusnya, itu juga kita lakukan dan bahkan kita di pagi-pagi itu berbagi tugas, ada yang di sekolah, ada yang di jalan raya, ada yang di jalan kampung, kita bagi, untuk memperlihatkan bahwa SD NU siap menerima konsekuensi hasil rapat, sehingga jalur satu arah itu kita berlakukan. Itu yang pertama, lama kelamaan kita dekati tokoh-tokoh kunci begitu kan, dan yang terakhir ada warga yang sangat baik diberi lahan untuk parkir, itu juga bagian dari solusi, dan strategi yang terakhir ini kami tempatkan asrama anak-anak atau pondok anak-anak sekalian di room itu, kita tunjukkan bahwa persepsi yang ada di kampung bahwa anak-anak di pondok, anak-anak SD NU itu *membikin* gaduh ternyata tidak, piye carane kita usahakan dan tahun ini bisa.

10. Bagaimana evaluasi strategi yang bapak lakukan?

Jawab:

Ya, satu, memang tidak semuanya mulus, di pengurus itu pernah saya *rolling*, terkait dengan apa namanya kesolidan tim *gitu*, kita juga pernah *rolling*, dan bahkan pernah ada yang mengundurkan diri, itu di awal-awal, nggak masalah *gitu*, pengganti kemudian kita ajak *rembukan* oh ok kita coba, jadi diawal-awal di tahun pertama tahun kedua itu *rolling nggak* banyak *sih* kalau diawal-awal, mungkin hanya yang mengundurkan diri karena menjadi pengurus itu juga berat, mengundurkan diri dengan alasan yang sangat baik *nggak* menyangkut kaitannya dengan pekerjaan, ya kepentingan pribadi ya, mau fokus untuk apa namanya keluarga, untuk

kalau ibu-ibu *kan* biasanya kalau kecapekan *kan* terganggu di reproduksinya, ya saya ijin, saya maklumi dan seterusnya. Kemudian, ketika job des sudah kami berikan ternyata butuh pengembangan itu kita rekrut staf-staf, paling tidak satu departemen itu punya maksimal punya dua orang untuk membantu, terus kalau *nggak* benar kerjanya ya atau ada pengembangan ya kita *rolling* lagi, dan diganti, contoh misalnya di tahun 2017 kemarin kami kembangkan untuk bidang BUMS yang sebelumnya *nggak* ada, kami buat pengurus baru gitu, dan juga urusannya biar *nggak* terlalu besar di satu departemen, misalnya sekretariat menangani usaha, menangani *macem-macem*, menangani keuangan, menangani kepegawaian *kan* berat, kita beri pengembangan, itu yang kemarin saya lakukan dan yang paling berat itu ketika ada pengurus yang *nggak* kompak, betul-betul kami sidang, kalau sidang kami berikan sanksi dan menurut saya karena itu masih wilayah internal ya tidak usah ada pemecatan, paling perpindahan atau penurunan dari manajer menjadi staf, itu yang di pengurus, kemudian, misalnya komite ya, bagi kami komite itu *kan* mitra yang strategis, cukup membantu sekolah, dan satu terakhir memang kami *lose* bekerja sama dengan komite, kami minta guru-guru untuk inven dua orang per kelas, dari mulai kelas 3,4,5 kami apa ya istilahnya perwakilan, kami kumpulkan komite, dan yang terbaru itu setelah dikumpulkan masukan dari komite *mbok* jangan kelas 3,4,5 saja, tapi semua kelas sekalian, ini yang sedang proses, jadi semua kelas itu ada perwakilan untuk bisa menjadi komite di SD NU, itu, karena komite kalau hilang ya nanti kami kewalahannya ketika ada permasalahan di yayasan, ini komite *nggak* tahu atau *nggak* bisa membantu *kan* berat. Kalau yang di kampung, insyaAllah saya yakin karena orang kampung hanya salah persepsi ya, karena SD NU seperti sekolah yang dahulu berarti harus ada apa ya harus ada pelurusan bahwa SD NU itu tidak seperti sekolah yang dahulu, sehingga ya SD NU itu baik *kok*, dimanapun bisa hidup, ya betul untuk permasalahan di kampung itu hanya butuh waktu, ya itu kesimpulan kami, dan memang penting juga ternyata

langkah dhahir dan langkah batiniyah itu harus dilakukan, itu menurut saya. Saya mulai agak merasakan itu satu tahun setelah menjadi kepala sekolah, ini murid kita banyak bagaimana keamanan, keselamatan dan seterusnya itu harus dijaga, jadi langkah batiniyah itu cukup penting.

Bagaimana dengan yang dimaksud dengan langkah batin?

Ya, langkah dhahir itu kan sebetulnya kan langkah manajemen, langkah manajemen itu bagi kami itu langkah dhahir, sekolah sudah saatnya tidak hanya untuk sekolah, *misale*, ada hari raya, bagaimana sekolah juga harus menyapa tokoh-tokoh sekitar, ada kurban bagaimana juga kurban itu kemudian terdiskusi secara luas termasuk, ya kalau ada masalah itu duduk bersama dengan kampung dan seterusnya, kita tanam ada pondok disitu yang kemarin satu sekarang dua itu bagian dari langkah dhahir kita, kemudian perbaikan-perbaikan jumlah guru cukup, sehingga pengawasan anak-anak juga dirasa memadai, nah itu kan langkah dhahir kita. Nah langkah batin ini sesuai dengan apa yang sudah dicontohkan tokoh-tokoh gitu kan, bagaimana masjid juga harus diopeni, diramaikan, itu bagian dari langkah batin kami, anak-anak diajak berdo'a, diajak shalat jama'ah, diajak baca quran, diajak mujahadah, kemudian apa namanya, kita akui bahwa tidak semuanya urusan itu selesai kan tapi paling tidak dengan bersama-sama dengan mujahadah, dengan berdo'a, mungkin saya sendiri ya saya juga apa namanya puasa, saya itu puasa mulai betul-betul nyaman, dan betul-betul ini itu penting begitu, mungkin mulai 2016, 2017, saya merasa ini penting, ya bagi saya sendiri karena saya kan mendapat amanat yang cukup besar, pembangunan dan seterusnya, kalau nanti nggak dilengkapi dengan usaha batiniyah kan juga barangkali tidak bisa semuanya tidak bisa lancar begitu, harapannya sih begitu.

Itu puasa Daud atau bagaimana?

Ya, puasa Daud, *nah* saya merasa anak saya banyak tidak bisa mengajar sendiri, termasuk keluarga saya juga anak-anaknya juga kecil dan saya bersyukur anak-anak saya nggak pernah *rewel*, pulang sore kadang melebihi standar anak-anak yang lain, kadang maghrib, Si Mukti, Si

Noval, malah sekarang jadi apa ya jadi salah satu peletakan batu pertama pondok pesantren, Noval itu beasiswa, yang milih bukan saya tapi guru.

Anak bapak sekolah di SD NU juga ya?

Ya, karena rintisan dari pondok, kalau tidak ada kemarin inisiasi beasiswa mungkin pondok juga berat. Kami itu ngasih beasiswa 4 anak, biar ada santrinya gitu, berikutnya pada ngikut-ngikut alhamdulillah sekarang kuota 40 itu sudah 100% partisipasi orang tua, kalau kemarin sekolah semua yang membiayai.

Terakhir kayaknya ada madrasah diniyah?

Ya, madrasah diniyah kan melekat di KBM, dari pertama.

Jadi pelaksanaannya melekat pada jam formal?

Ya.

Lampiran IV

Hasil Wawancara dengan Kepala Tata Usaha Selasa, 5 Juni 2018

Nara Sumber : Kepala TU/Administrasi SD Nahdhatul Ulama Sleman
Nama : Yustin Mahesarani, S.Sos.
Judul Tesis : Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Nahdhatul Ulama Sleman

1. Menurut ibu bagaimana strategi kepala sekolah dalam menyusun program peningkatan mutu pendidikan?

Jawab:

Menurut saya yang selama ini sudah berjalan strategi kepala sekolah itu untuk meningkatkan mutu pendidikan itu dengan membagi tugas kepala sekolah menjadi 4 bagian, yaitu: kesekretariatan, KBM, kesiswaan, dan pondok. Di dalam 4 bagian tersebut terdapat GTK dan PTK yang berkompeten, jadi tidak semua guru atau PTK masuk dalam bagian tersebut hanya perwakilan yang berkompeten saja. Empat pilar sekolah inilah yang menyokong berjalannya program sekolah.

2. Bagaimana program peningkatan mutu pendidikan di sekolah ini?

Jawab:

Sudah bagus, programnya ada, peningkatan mutu pendidikan ya, ada pondok, terutama untuk diniyah, terus itu menonjol di kita, karena kita mengusung SD yang *boarding* dan berjalan selaras, terintegrasi antara pondok, diniyah dan pendidikan formal. Mungkin selain intrakurikuler ada ekstrakurikuler, untuk ekstrakurikulernya kami ada hadrah, kemudian seni lukis, pildacil, kemudian, tilawah, kemudian karate, pencak silat, dan bola bukan futsal ya, tapi sepak bola lapangan, voli, untuk menunjang OSN dan O2SN-nya. Untuk OSN ada penjaringan dan pembinaan siswa.

3. Bagaimana kebijakan dan strategi kepala sekolah dalam melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan?

Jawab:

Untuk strateginya kepala sekolah biasanya memberikan fasilitas sebesar-besarnya untuk pengembangan diri guru. Guru difasilitasi dengan KKG, diklat, seminar atau workshop. Kemudian untuk PTK, karyawan seperti saya itu ikut perkumpulan juga seperti KKG ya, di kecamatan, terus workshop juga di tingkat kabupaten, kemudian juga bendahara diberi fasilitas untuk ikut diklat perbankan... akuntansi gitu ya, manajemen perbankan.

4. Bagaimana evaluasi strategi yang kepala sekolah lakukan?

Jawab:

Biasanya satu tahun sekali diakhir tahun pelajaran untuk persiapan pelajaran ke depannya.

5. Menurut ibu bagaimana kesesuaian antara strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dengan program peningkatan mutu pendidikan yang sudah disusun?

Jawab:

Kalau menurut saya sudah tepat strateginya, karena untuk selama ini sudah dirasakan dampaknya oleh guru-guru, karyawan, ketika difasilitasi untuk keluar untuk mengembangkan diri, *input* untuk ke SD NU nya juga bagus *gitu lho*.

6. Bagaimana hasil dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan?

Jawab:

Hasilnya, seperti saya bilang, mungkin itu tadi, cara pembelajaran lebih bervariasi (untuk KBM), untuk kesiswaan dalam ekstrakurikuler itupun lebih bermacam-macam, dulu *kan cuma* hanya hadrah, cuma tilawah, hanya itu saja, sekarang sudah mulai berkembang ada bermacam-macam, bertambahnya ekstrakurikuler. Untuk keuangan

kami pakai asistensi yang untuk untuk memilah pemasukan dan pengeluaran itu dari mana saja ke mana saja itu lebih mudah.

7. Bagaimana evaluasi strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah?

Jawab:

Evaluasinya itu, saya mengevaluasi atau kepala sekolah mengevaluasi? Oh ya, evaluasi itu sudah berjalan ya, biasanya evaluasi 4 pilar itu tadi *kan* satu minggu satu kali, mingguan kemudian ada yang sifat semester, ada pula yang setahun sekali.

8. Bagaimana bapak/ibu mendokumentasikan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah ini?

Jawab:

Satu semester ada laporan, tinggal nanti kita yang selain menggunakan dana BOS itu kita laporkan, jadi hanya menambahi laporan BOS. Jadi ada RKAS, LPJ dan laporan BOS.

Lampiran V

**Hasil Wawancara dengan Bendahara
Jumat, 8 Juni 2018**

Nara Sumber : Bendahara SD Nahdhatul Ulama Sleman

Nama : Nurul Lutfi Al Fitri

Judul Tesis : Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan
di SD Nahdhatul Ulama Sleman

1. Menurut ibu bagaimana strategi kepala sekolah dalam menyusun rencana anggaran program peningkatan mutu pendidikan di SD NU?

Jawab:

Untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ini dibagi menjadi 4 divisi, yang pertama adalah divisi KBM, kesiswaan, terus kesekretariatan, sama PPNU.

2. Bagaimana kebijakan dan strategi kepala sekolah dalam melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan?

Jawab:

Ya itu pak, beliau membuat SK untuk tiap-tiap manajer, lalu memberikan penghargaan berupa sertifikat dan uang untuk guru dan karyawan yang berprestasi, terus... sepertinya itu.

Kira-kira berapa biaya untuk memberikan penghargaan guru dan karyawan berprestasi?

Dalam satu tahun berapa ya... kalau per a nya biasanya satu kali itu 150.

Bagaimana dengan penghargaan untuk siswa?

Siswa juga, siswa yang berprestasi mendapatkan penghargaan juga.

3. Bagaimana pembiayaan yang digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan?

Jawab:

Kalau prosentasenya kurang tahu ya pak, tapi paling banyak itu di kesiswaan karena ada iven-iven gitu pak, paling banyak di itu, karena ada

lomba-lomba, kedua di KBM, terus ketiganya yang administrasi, di sekretariat.

4. Menurut bapak/ibu bagaimana kesesuaian antara strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dengan program peningkatan mutu pendidikan yang sudah disusun?

Jawab:

Kalau menurut saya sudah sesuai dan alhamdulillah berjalan lancar.

5. Bagaimana hasil dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan?

Jawab:

Kendalanya satu ya mungkin ada beberapa yang kayak program dadakan lah itu istilahnya, tapi sudah ada saving anggaran, pembiayaan untuk biaya tak terduga.

Salah satunya kalau dari saya sendiri itu jadi enak kalau mau *ngeluarin* uang, kalau ada yang minta *kan* tinggal lihat ada anggarannya, kalau ada anggarannya *kan* bisa keluar, kalau misalnya nggak berarti *kan* nggak bisa keluar. Kalau dari pembayaran SPP sekarang *kan* sudah ada aplikasinya yang berkomputer, jadi ketika ada yang bayar itu lebih enak lah. Pembayaran bisa transfer, nah, kadang *kan* ada yang tidak bawa buku administrasi, *nah* kita bisa lihatkan di komputer misalnya apa namanya komplain-komplain lebih enak lah begitu, kalau dulu *kan* harus *nyari* dulu, terus nulis, terus nanti kalau datanya hilang *kan* lebih riskan.

Apa nama aplikasinya?

Braja Asistance.

6. Bagaimana evaluasi strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah?

Jawab:

Evaluasinya ya, jadi untuk tahun itu terakhir, *kan* ini besok ada biasanya akhir tahun *kan* ada rapat lagi *to* pak.

Jadi evaluasinya hanya setahun sekali saja atau bagaimana?

Nggak, ada mingguan, bulanan, dan raker semesteran.

Lampiran VI

**Hasil Wawancara dengan Guru
Selasa, 5 Juni 2018**

Nara Sumber : Guru SD Nahdhatul Ulama Sleman

Nama : Istiqomah, S.Pd.I

Judul Tesis : Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan
di SD Nahdhatul Ulama Sleman

1. Menurut ibu bagaimana strategi kepala sekolah dalam menyusun rencana program peningkatan mutu pendidikan?

Jawab:

Strategi kepala sekolah, ini saya bertindak sebagai guru ya, melihat bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang pertama ketika awal berdirinya sekolah ini mungkin ya pertama mengejar kuantitas terlebih dahulu kemudian lambat laun mulai memikirkan kualitas dari berbagai sisi, dari berbagai komponen-komponen yang harus ada dalam pendidikan, manajemen itu dibenahi sedikit demi sedikit, salah satu caranya atau strateginya itu dilakukan dengan beliau merangkul dari beberapa guru yang bisa di apa namanya ya bukan dimanfaatkan ya, tetapi beberapa guru yang berkompeten dalam hal leadership di bidang manajerial, KBM, kesiswaan dan sebagainya dicari oleh beliau, awalnya dari situ, beliau membentuk kesiswaan, diniyah, diniyah itu masuk di dalam KBM ya, proses pembelajaran agar lebih ke pendidikan agama ya *gitu*, kemudian ada waka sarana prasarana, kesekretariat membawahi hampir semua di luar KBM, seperti perpustakaan, kebersihan, *security*, yang satunya lagi kita tambahkan ada BUMS, jadi Badan Usaha Milik Sekolah itu untuk membantu peningkatan mutu di sekolah ini.

2. Bagaimana program peningkatan mutu pendidikan di sekolah ini?

Jawab:

Programnya kalau di KBM itu lebih kepada meningkatkan pengelolaan pembelajaran, dari administrasinya berusaha ditingkatkan, administrasi guru dan perhatian terhadap siswa, strategi belajarnya, metode mengajarnya itu semuanya nanti disupervisi, supervisi tidak oleh beliau sendiri tetapi dengan menunjuk salah satu staf personalia, jadi beliau dibantu oleh manajer dan personalia untuk supervisi di KBM kelas, dibagi *gradenya* kelas bawah kelas 1-3 dan kelas atas kelas 4-6 dengan orang-orang yang berbeda, karena kita sudah sekolah dengan rombongan yang banyak sehingga harus dibagi tidak bisa oleh beliau sendiri dengan punya *list* kriteria oh supervisinya itu ini... ini...ini, itu di KBM. Terus meningkatkan tingkat kelulusan anak berarti nilai kelulusan anak itu berusaha ditingkatkan dengan kelas 6 itu di support dengan ada istilah di sini layanan prima, dibentuklah tim kelas 6 itu untuk meningkatkan kemampuan anak sehingga punya lulusan *output* yang baik tidak hanya akademik tapi juga non akademik termasuk diniyahnya, itu juga digarap, itu kalau di KBM.

Layanan prima itu seperti apa?

Layanan prima itu istilah bagi kami ya, jadi layanan prima itu kita melayani, istilahnya kita melayani pembelajaran anak, mengelola pembelajaran ya di dalam KBM yang di kelas 6 itu termasuk strategi dalam apa namanya mencapai tingkat kelulusan yang maksimal dengan membagi kelas menjadi, sebenarnya rombelnya di sini *kan* baru 2, tetapi kita berani membagi 3 kelas, kelas homogen yang mana ada kelas yang punya kemampuan yang sama dijadikan satu untuk memudahkan pembelajaran, jadi tingkat kesulitannya akan terbaca dan alhamdulillah berjalan walaupun baru tahun ini, yang pembagian itu baru tahun ini, ya semacam 3 grade, grade pertama yang bagus itu di push dengan lebih dari standarnya, yang tengah yang *middle* itu cukup apa namanya malah yang cukup sulit itu malah yang *middle* karena kemampuannya dari yang

setengah-setengah itu supaya dia menguasai, *nah kalo* yang terakhir sendiri *yo* sambil berdoa. Dan persiapan kelulusan itu tidak hanya di kelas 6 saja, kan boarding itu kan kita mulai dari kelas yang sebelum-sebelumnya, kita juga upayakan walaupun standar minimum.

3. Bagaimana kebijakan dan strategi kepala sekolah dalam melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan?

Jawab:

Kebijakannya yang pertama itu beliau intinya memegang secara kuat ya, jadi *leadership*nya itu dengan dukungan dari yayasan, dengan dukungan yayasan itu beliau berusaha langsung yang menjembatani antara atasan, antara yayasan di sini dengan pelaksana di sini, itu, kebijakannya itu *yo*, oh ya di sini beliau itu membagi semua guru-guru dan karyawan yang ada di sini menjadi koordinator masing-masing kegiatan di sini, itu dibagi rata dengan sesuai kemampuan, kemampuan kepemimpinannya dia termasuk bagi guru-guru yang baru masuk, jadi di bawahnya manajerial itu terus mencari, kepala minta kepada manajer untuk *me-list* apa-apa dengan siapa-siapa saja yang dibutuhkan diawal tahun dengan baik sehingga ketika di perjalanan tinggal oh PHBI Muharraman siapa? Oh kurban siapa? Kartini siapa? Gitu. Itu salah satunya, ya ada SKnya.

Yang lainnya di sini pendidikan itu tidak lepas dari fasilitas, hal yang mendukung ya, teknologi sekarang juga semakin berkembang, fasilitas kita juga selalu diadakan apa namanya bila itu sangat dibutuhkan, itu apa namanya RKAS kita buat dengan persetujuan dari pertama lingkup manajer dulu karena yang buat kan manajer, RKAS diawal tahu *di-list* kebutuhannya apa? Tambahannya tiap tahun apa begitu? Semuanya kemudian dimunculkan misalnya pak kepala sekolah punya program apa istilahnya contohnya peningkatan guru berprestasi seperti itu atau memberikan apresiasi terhadap guru ataupun siswa yang sudah memberikan andil itu, itu juga pak Fauzan selaku kepala sekolah banyak mendukung tentang itu, fasilitas yang lain itu seperti halnya fisik misalnya, kita akan selalu membangun sesuai dengan kebutuhan sekolah,

meubeler-meubeler dan sebagainya itu sudah ditugaskan kepada bidang sekretariat itu tadi, jadi kepala sekolah tinggal apa namanya memastikan apakah itu berjalan dengan baik apa tidak, yang disupervisinya tidak hanya KBM tapi semua lingkup di sini termasuk manajemen. Jadi di organisasi di setiap elemennya itu, yang saya lihat dia pengorganisasiannya itu bagus. *Kan* setiap apa namanya lingkup *kan* biasanya ada gesekan-gesekan, *nah* itu *kan* beliau memang harus kuat untuk menjembatani itu antara warga sekolah sendiri, jadi apa kebijakannya pokoknya itu apapun itu harus bisa dimusyawarahkan, jadi musyawarah bersama untuk bisa menjadi sebuah keputusan itu atas usul dari berbagai macam sisi gitu, termasuk yayasan itu apa namanya antara misalnya keinginan dan kebutuhan itu selalu di-*match*-kan walaupun *kres* atau ada yang tidak *pas* itu kita ambil batas minimalnya.

4. Bagaimana pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah ini?

Jawab:

Pada tataran pelaksanaannya butuh masukan, termasuk program-program yang mungkin tidak perlu di dataran kepala sekolah tidak perlu, sudah diwakilkan di bidang-bidang.

5. Menurut ibu bagaimana kesesuaian antara strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dengan program peningkatan mutu pendidikan yang sudah disusun?

Jawab:

Kalau menurut kami di guru-guru itu sebagian besar strategi bisa diterapkan kalau ada hal-hal tertentu, misalkan *kres* atau tidak sesuai itu wajar terjadi karena setiap orang itu punya ciri khas atau karakter masing-masing, misalkan sikap yang otoriter dalam hal ini ternyata tidak tepat, seperti itu, tetapi di sini itu modelnya adalah dengan kalau mengkritik itu pokoknya kita, semuanya itu kita *obrolkan* bersama, jadi kita juga *ngomong* kepada kepala sekolah, pak sebaiknya *jenengan* begini pak kalau *jenengan* begini-begini itu keliru, begitu misalkan, jadi masukan itu

dua arah, di sini kepala sekolah tidak menjadi seorang *leader* yang keputusannya tidak bisa diganggu gugat misalkan, tidak seperti itu, karena kepala sekolah di sini juga yang memilih adalah kami begitu, jadi beliau juga *welcome* mau menerima masukan kalau saya keliru saya juga diingatkan. Strateginya sudah tepat tetapi pada tataran pelaksanaannya butuh masukan, termasuk program-program ini yang mungkin tidak perlu di dataran kepala sekolah tidak perlu, sudah diwakilkan di bidang-bidang, itu kemarin ada yang di *cancel*, oh ini pak jenengan tidak perlu *ngurusin* ini, tanaman misalkan, ini sudah masuk dalam wilayah pembangunan, tanamisasi dan pembangunan itu menjadi satu, jadi jenengan tidak perlu memikirkan itu, tinggal nanti diingatkan saja bahwa pengembang harus melakukan itu, begitu, oh ya, lama-lama begitu.

6. Bagaimana hasil dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan?

Jawab:

Yang pertama itu, eh kendala itu pasti dan itu kalau tidak ada kendala mungkin tidak akan maju, pergantian personil di manajerial itu kan yang kuat berada di dalam bidang tersebut itu ternyata kan tidak semuanya, jadi pergantian personil akhirnya kan dia harus belajar dari awal karena mungkin program yang diurusi sangat banyak, dan dia di sini juga masih bagian dari pegawai ataupun guru, itu *kan* tugas utamanya guru dengan mendapatkan tugas yang lain itu kan cukup berat, jadi ada yang mengundurkan diri itu salah satu kendalanya, harus mulai lagi dari awal, terus yang kedua biasanya ketika program itu dijalankan harus melihat keuangan, keuangan sangat urgen, ketika kita mengajukan segini ternyata yang di *acc* misalkan segini-segini ada hal yang tidak perlu itu harus didiskusikan panjang seperti itu, apa namanya mengingat kita memang harus terus berkembang, jadi memang harus ada *saving* untuk pembangunan, jadi untuk program ini apa namanya sesuai dengan kebutuhan dulu, itu yang mungkin kadang-kadang *sok marake rada kres* begitu, tapi alhamdulillah selama ini *yo* cukup terkondisikan, mungkin

beberapa hal yang cukup mengganjal tetapi program tetap bisa dijalankan apa namanya dengan baik. Biasanya itu program yang dibuat oleh guru-guru, jadi ya manajerial punya program ini-ini, programnya membutuhkan untuk koordinator sekian, untuk biaya beli alat-alat sekian, untuk operasional sekian sekian, ternyata ada hadiah *nggak usah besar banget* misalnya segini, kan ini *iventnya* besar pak, seperti itu. Terus yang ketiga ini kita belum melibatkan komite secara aktif, ini mau dimulai tahun ajaran ini besok ini untuk mau melibatkan komite secara aktif, sebenarnya kemarin komite ada tapi masih cukup tidur. Kalau kritik atau masukan yang membangun itu mungkin sudah cukup banyak tapi mungkin karena kita itu di sini, ya karena full day, berfikirnya ini benar-benar banyak yang harus difikirkan itu *sok* ada program tertentu yang harus diingatkan, termasuk salah satunya melibatkan komite itu, kita itu belum mengingatkan diri kita sendiri, dan dari komite sendiri, karena mereka juga bukan orang-orang yang tidak punya pekerjaan gitu, karena yang ditunjuk sebagai komite itu juga mereka orang-orang yang aktif, ya itu jadi menyesuaikan waktu untuk bertemu itu pun cukup susah.

Itu tadi kendalanya, sekarang bagaimana dengan hasilnya?

Keberhasilan, mungkin yang pertama dari kuantitas siswa itu sebenarnya kalau kita lebih serius istilahnya, serius ngurusi pendidikan itu insyaAllah murid itu akan datang dengan sendirinya, itu yang dipegang oleh kita, jadi tetap harus membenahi diri, insyaAllah orang lain itu akan tertarik dengan kita, jadi tidak perlu kita bercerita tetapi cukup mengetahui dari orang lain itu sudah cukup, nah, apalagi sekarang sudah ada *website to*, setiap program kegiatan kita di *upload* di sana, ya alhamdulillah dari KBM tingkat kelulusan itu sudah mulai bermunculan anak-anak yang masuk olimpiade, sudah sampai finalis, kemarin sudah juara 2 di tingkat yang kedinasan, kita lihatnya yang bukan tingkat swasta, prestasi siswa di bidang akademik maupun di bidang yang lain, MTQ misalnya. Untuk USD sekarang ini sudah 26, kita memang masih cukup standar sih, cuma kita lebih membidik... jadi ketika yang standar kelulusan itu harus genjot

benar karena kita tidak memilih siswa, terus kita hanya minat bakat anak saja nanti, jadi berusaha untuk dimunculkan, anak-anak yang berbakat dari berbagai bidang termasuk anak-anak yang *low* secara akademik ternyata mereka di sepak bola, karate, di olah raga itu bagus *fightnya*, jadi di bidang keolahragaan jalan, bidang akademik itu mewadahi anak-anak yang secara akademik memang joss gitu, kalau dilihat dari progres nilai USD tiap tahun alhamdulillah rata-ratanya naik. Tahun kemarin belum bisa tembus olimpiade yang dinas sampai tingkat kabupaten, provinsi, tahun ini sudah bisa masuk sana, bidang olah raga begitu juga, kemarin kita renang itu sudah sampai nasional. Kita semakin ke sini alhamdulillah semakin meningkat. Kita akan mewujudkan gerakan sekolah mandiri, kita berusaha untuk mendukung programnya NU secara nasional melalui program koin NU itu kita kelola secara mandiri, itu untuk pembiayaan fasilitas-fasilitas yang belum didukung oleh sekolah, jadi termasuk yang di bawah itu apa namanya tempat duduk panjang, gasebo, tempat duduk yang muter ini yang besok ini yang akan dibangun yang lantai dua, terus tamanisasi yang di atas pakai pot, itu juga dari hasil koin, dan itu yang mendukung pembiayaan dari sekolah sekian itu koin NU itu bisa mendukung bisa menambahi. Untuk sarpras dan program yang diajukan. Saat ini lebih konsen ke sarpras. Yah, setiap *anu* langsung dikasih stiker koin NU dan itu selalu dilaporkan kepada orang tua, ini perolehan bulan ini sekian.

7. Bagaimana evaluasi strategi yang dilakukan oleh Kepala sekolah?

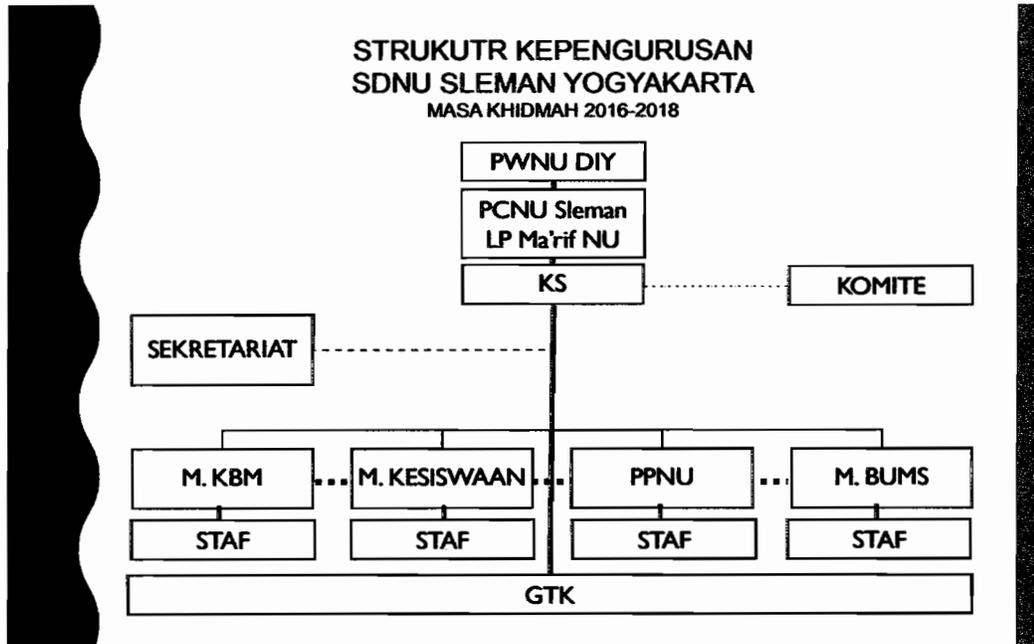
Jawab:

Evaluasinya kita lakukan tiap tahun, jadi evaluasi tahunan kita dengan yayasan sebelum RKAS dan sebelum raker dengan guru-guru itu adalah evaluasinya *kan* kita memberikan laporan, jadi dari berbagai bidang memberikan laporan termasuk itu *kan* termasuk strateginya kepala sekolah dengan menggaet personil yang bisa diposisikan di bidang masing-masing itu *to*, itu nanti kesuksesan ataupun kegagalannya itu di mana? Jadi sebelum nanti dimunculkan ke yayasan juga guru-guru pasti meminta

kritik evaluasi dari para manajer terutama para pengurus yang sangat mengetahui program. Terus salah satu evaluasinya itu kita belajar keluar, jadi caranya melihat kekurangan kita itu yang kita keluar salah satunya ya ke Afkaaruna, apa yang tidak terdapat di sini, studi banding, jadi itu sebetulnya adalah mengevaluasi dan apa namanya mencari sesuatu yang baru untuk diterapkan, tapi pokok pikirannya adalah untuk evaluasi sebetulnya. Kita harus membuat laporan programnya terlaksana apa tidak? Sukses apa tidak? Kita laporkan kepada yayasan. Mungkin salah satu strategi peningkatan mutu pendidikan, ini *tak* lihat di sini itu pak kepala sekolah dan jajarannya itu banyak melakukan kerja sama dan jejaring. Jadi membuat jaringan yang bentuknya kerja sama, itu banyak kita lakukan, misalnya buku-buku misalnya itu dengan penerbit itu *kan* biasa *to* yang seperti itu, tapi kita *kan* juga punya BUMS, catering, dan sebagainya, jadi kita kerja sama langsung dengan pemilik, contohnya saja seperti wisuda kemarin harusnya habisnya sampai Rp 50.000.000 kita bisa menghemat sampai Rp 30.000.000, karena seragam baru saja tidak ada yang bayar, kita tidak bayar, semuanya sponsor, seragam itu ada yang dari wali murid, ada yang dari penerbit, Yudhistira yo memberikan apa, snack itu kita paling bayar *mung* Rp 5.000 pak, karena apa kita kerja sama dengan roti weeke, semuanya parsley dikasih, siapa yang berani menawar yang paling besar kita ambil, jadi seperti itu, dan itu semuanya dilakukan guru-guru langsung *dibriefingkan*, terus kamu bagian ini dengan stafmu, apa yang bisa dilakukan di situ, jadi tidak hanya sekedar pesan rampung, ini rampung ndak, kita saling kerja sama.

Lampiran VII

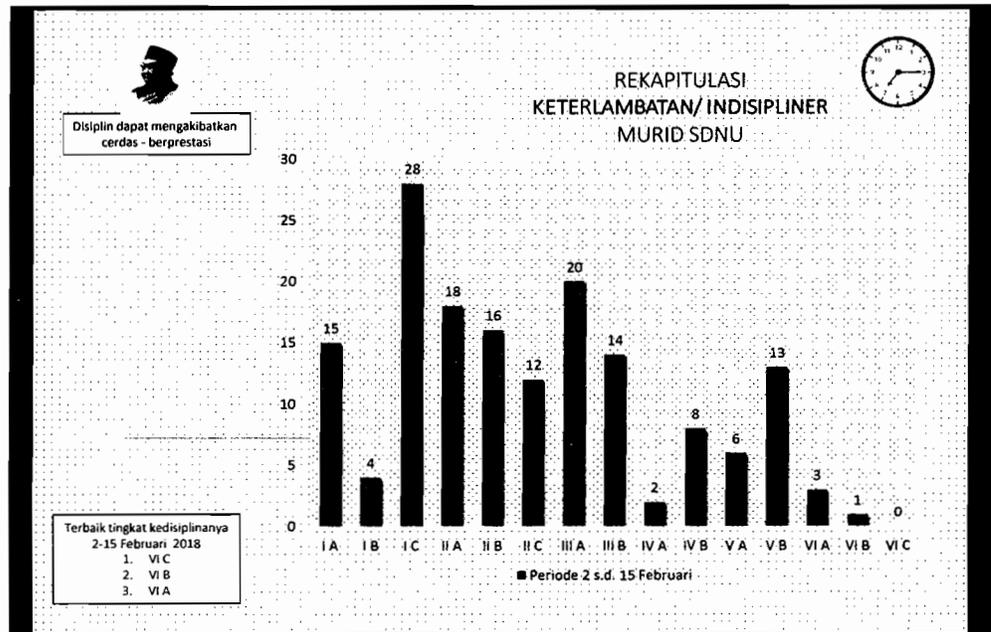
Dokumentasi Gambar Seputar SD NU Sleman



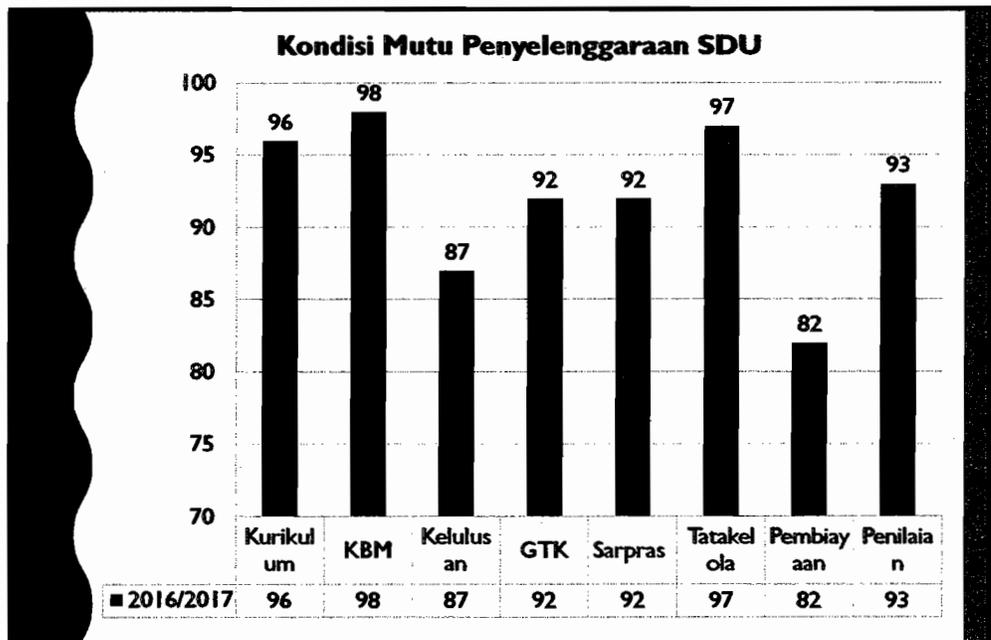
Bagan Struktur Organisasi SD NU Sleman



Photo Sebagian Guru dan Karyawan SD NU Sleman



Rekapitulasi Keterlambatan Murid



Grafik Capaian Peningkatan Mutu SD NU Sleman



Kegiatan KBM di ruang kelas



Kegiatan Demo Sain, salah bentuk pendampingan persiapan lomba OSN

Muatan Nasional	Muatan Lokal	Pengemb. Diri
1	2	3
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan Agama Islam 2. Pendidikan Kewarganegaraan 3. Bahasa Indonesia 4. Matematika 5. Ilmu Pengetahuan Alam 6. Ilmu Pengetahuan Sosial 7. Seni Budaya Keterampilan 8. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan 	Program Diniyah <ol style="list-style-type: none"> 1. Al-Qur'an 2. Aqidah 3. Akhlaq 4. Fiqh ibadah 5. Tahfidz al-Qur'an 6. Aswaja Bahasa Jawa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dhimabadi 2. Hidayah 3. Yekti 4. Tahfidz Qur'an 5. Tahfidz 6. Khatam 7. Khatam 8. Khatam 9. Khatam 10. Khatam 11. Khatam 12. Khatam

Pendidikan Pondok Pesantren - Islamic Boarding School

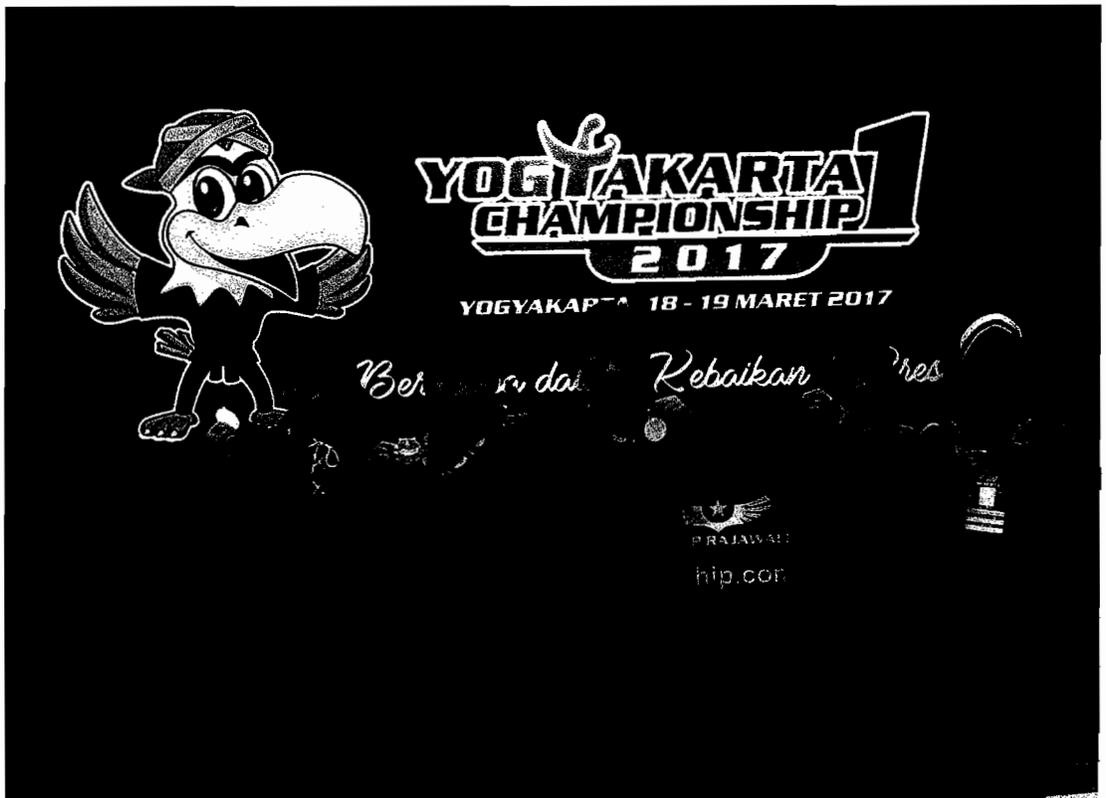
Tabel Kurikulum SD NU Sleman



Santri Pondok Pesantren Nahdhatul Ulum SD NU Sleman



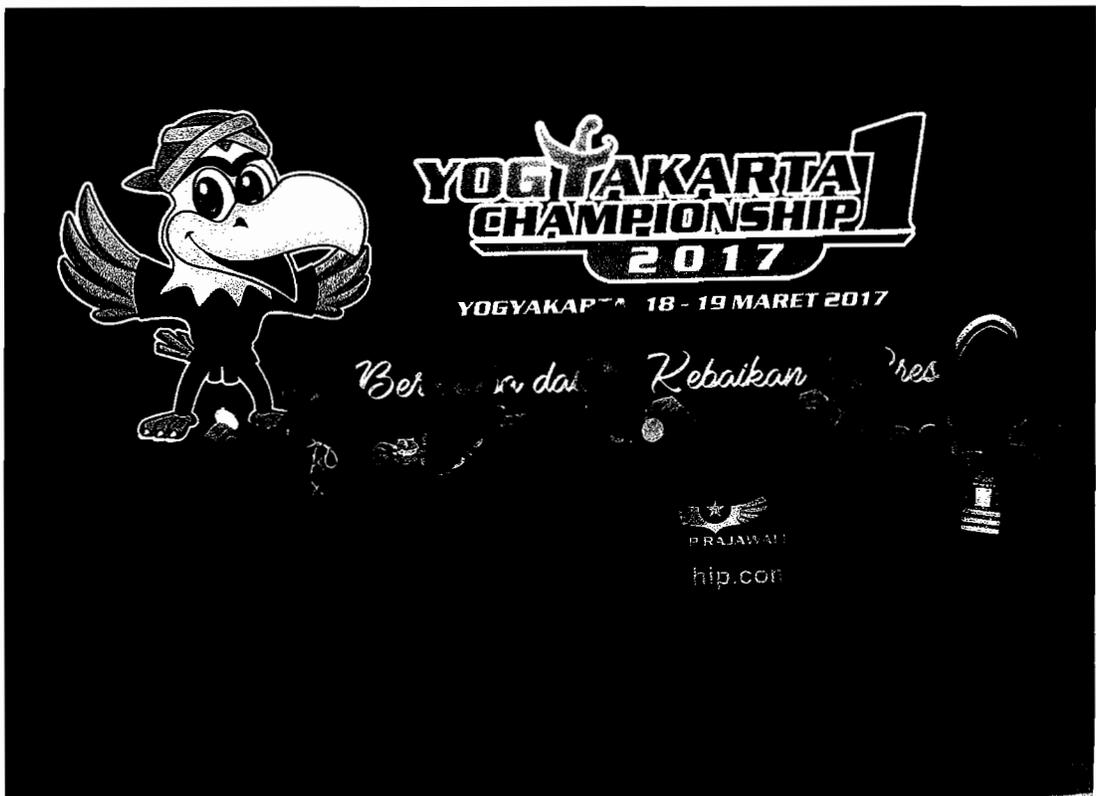
SD NU Sleman menjadi juara umum MTQ Sekolah Dasar Tingkat Kabupaten Sleman



Para Juara Pencak Silat SD NU Sleman di Tingkat DIY



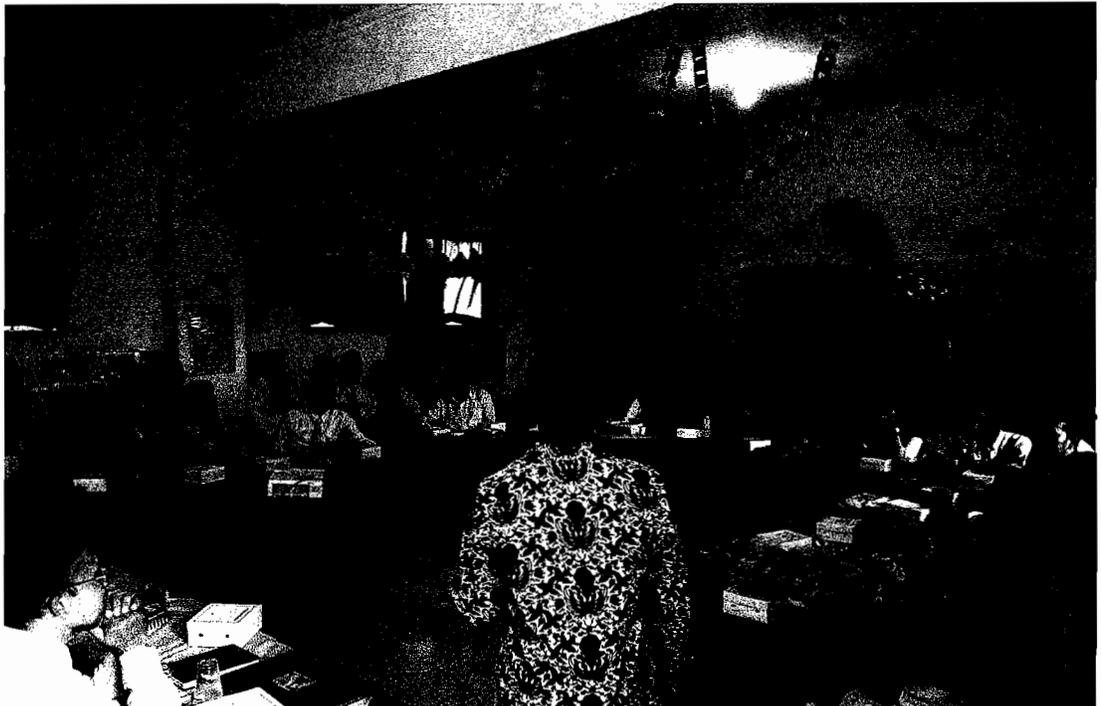
SD NU Sleman menjadi juara umum MTQ Sekolah Dasar Tingkat Kabupaten Sleman



Para Juara Pencak Silat SD NU Sleman di Tingkat DIY



Tim Futsal SD NU Sleman



Suasana Rapat Penyusunan RKAS



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DIREKTORAT PERPUSTAKAAN

Kampus Terpadu UII Jl. Kaliurang Km. 14,5, Yogyakarta 55584, INDONESIA
Telp: (0274) 898 444 Psw. 2301 - 2324; Fax: (0274) 898 444 Psw. 2091
<http://library.uui.ac.id>; e-mail: perpustakaan@uui.ac.id

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIASI

No. : 989861582/Perpus/10/Div.PP/ I/ 2018

Assalamu'alaikum wr. wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Ismanto**
NIK : **861002112**
Jabatan : **Kepala Divisi Pelayanan Pemakai Direktorat Perpustakaan**

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Muhammad Asyrofuddin
Nomor Mahasiswa : 14913086
Fakultas / Prodi : FIAI / Magister Studi Islam
Judul Karya Ilmiah : Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SD Nahdhatul Ulama Sleman

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses uji deteksi plagiasi menggunakan aplikasi Turnitin dengan hasil **14 (Empat Belas) %**.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 14 Agustus 2018

Kepala Divisi Pelayanan Pemakai

Direktorat Perpustakaan



Ismanto
NIK: 861002112



Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On

CURRICULUM VITAE



PERSONAL DETAILS

Name : Muhammad Asyrofuddin
Place, Date of Birth : Batang, the eighteen of February 1981
Sex : Male
Address : Pondok Pesantren Barokah Kalimasada
Kringinan, Jetis Baran, Sardonoarjo, Ngaglik,
Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta
Marital Status : Married
Mobile Number : 082136559101
Email : kanzainsmart@gmail.com

EDUCATION

1. July 2005 : Bachelor Degree of Islamic Law
at UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Major : PMH
GPA : 3.13
2. 2000 : Graduated High School
(SMU Takhassus Al-Quran Kalibeber
Wonosobo Central Java)
3. 1996 : Graduated Secondary
(MTs. At-Taqwa Bandar Batang Central Java)
4. 1993 : Graduated Primary
(MIN Bandar Batang Central Java)

WORKING EXPERIENCE

1. 2017 - Present Principal at Afkaaruna Islamic School Primary
2. 2016-2017 Principal at Afkaaruna Islamic School Kindergarten
3. 2014-2015 Principal at MIS Al Jailani Sleman
4. 2007-2014 Islamic Educator at Muhammadiyah Gendeng Primary

ORGANISATIONAL EXPERIENCE

1. 2016 - Present Pengasuh at Pondok Pesantren Barokah Kalimasada
2. 2016 - Present Curriculum Departement of DPW FKDT Daerah Istimewa Yogyakarta
3. 2013 - Present Vice Leader of FKDT Kabupaten Sleman
4. 2013 - Present Syubbanul Amin Group of Shalawat
5. 2013 - 2016 Gerakan Orang Tua Asuh (GOTA)
6. 2003 - 2016 Takmir Masjid Baitul Amin