

**MANAJEMEN STRATEGIK KEPALA SEKOLAH  
DALAM PENGEMBANGAN MUTU SEKOLAH**  
(Studi di Lembaga Pendidikan Formal Muhammadiyah Kota Magelang)

*STRATEGIC MANAGEMENT OF SCHOOL PRINCIPALS IN SCHOOL QUALITY  
DEVELOPMENT*  
(Study at Muhammadiyah Formal Education Institutions in Magelang City)



Oleh

**HARI PURWANTO**

**NPM. 18.0406.0011**

**TESIS**

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
Guna memperoleh gelar Magister Pendidikan  
Program Pendidikan Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
TAHUN 2022**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pendidikan sebagai *leading sector* pembangunan manusia memiliki peran signifikan dalam menjawab persaingan global serta perubahan kondisi sosial ekonomi masyarakat dunia. Maka pendidikan harus mengikuti perkembangan dan tuntutan kebutuhan manusia. Qusthalani (2018:10). Pendidikan sebagai alat untuk mendewasakan peserta didik dalam berbagai aspek kehidupan yang menyangkut ranah ideologi, ekonomi, politik, sosial, dan kebudayaan. Pendidikan merupakan bagian proses mendorong peserta didik untuk berilmu pengetahuan dan memahami cara mengoptimalkan akal atau logika dalam mengembangkan diri sendiri dan masyarakat. Sekolah sebagai Lembaga Pendidikan saat ini menghadapi dua tuntutan mendasar, yaitu tuntutan dari masyarakat dan tuntutan dunia global. Tuntutan mutu pendidikan dan masalah relevansi terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat di era industrialisasi dan globalisasi yang juga semakin terbuka.

Mutu merupakan hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri bagi setiap instansi atau lembaga yang menjadi agenda utama. Sallis (2015:23). Mutu sekolah dalam pengertian yang lebih luas ditentukan oleh tingkat ketercapaian semua faktor yang terlibat untuk merealisasikan tujuan sekolah. Mutu sekolah tidak hanya ditentukan oleh sekolah saja, tetapi juga harus ada penyesuaian dengan pandangan dan harapan masyarakat sebagai konsumen.

Mutu sebuah pendidikan bersifat multi dimensi yang meliputi aspek *input*, *proses*, *output*, dan *outcomes*) sehingga indikator dan standar mutu sebuah pendidikan dikembangkan secara *holistic* (menyeluruh) dimulai dari *input*, *proses*, dan *output*. Hasnani (2019:11).

Dalam menciptakan mutu sekolah seorang kepala sekolah setidaknya memiliki kualifikasi, kompetensi, dan dedikasi yang tinggi untuk menjalankan tugas profesionalnya. Citra sekolah sangat dipengaruhi oleh baik/buruknya perilaku atau tata cara kepala sekolah dalam mengelolanya. Dengan demikian, dalam pelaksanaan pendidikan sekolah diperlukan penekanan (*stressing*) yang terkait dengan peningkatan mutu sebagai jawaban terhadap kebutuhan dan dinamika masyarakat yang sedang berkembang.

Sekolah adalah lembaga yang sangat menentukan mutu pendidikan, karena sekolah sebagai *executor* (pelaksana) dari semua program dan kebijakan pendidikan yang direncanakan dari tingkat pusat. Maju dan mundurnya pendidikan ditentukan oleh pelaksanaan di lapangan dalam hal ini seluruh komponen yang ada di sekolah. Dengan tanpa mengesampingkan pentingnya faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap mutu pendidikan, unsur pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah harus mendapatkan porsi pengelolaan dan pengembangan yang optimal. Sehingga sejalan dengan upaya-upaya pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dengan dirumuskannya berbagai kebijakan yang berkaitan dengan unsur ketenagaan di sekolah.

Payung hukum penting sebagai landasan pelaksanaan berbagai kegiatan pendidikan di sekolah. Namun demikian, keberhasilan dalam mencapai mutu pendidikan, terletak di setiap sekolah. Meskipun pemerintah telah membuat ketentuan untuk pengembangan dan pelaksanaan program-program pendidikan di tingkat sekolah, kebijakan-kebijakan tersebut akan menjadi kurang berarti bagi perkembangan pendidikan jika manajemen pengelolaan dan kompetensi pendidik serta tenaga kependidikan di sekolah tersebut belum memenuhi kualifikasi. Oleh karena itu, kebijakan operasional yang penting adalah adanya pelaksanaan yang baik di tingkat sekolah dengan melibatkan stakeholders dan para pemangku kepentingan pendidikan.

Dengan adanya Desentralisasi Pendidikan, sekolah diberikan keleluasaan untuk bergerak mengelola sumber daya yang ada di sekolah sehingga mutu dapat ditingkatkan. Apalagi dengan diterapkannya model pengelolaan manajemen berbasis sekolah, akan memberikan dorongan kuat untuk menjadikan antar sekolah berkompetisi. Namun demikian, tujuan pendidikan yang telah dicanangkan oleh sekolah akan tercapai apabila semua komponen pendidikan memenuhi persyaratan mampu menunjukkan kerjasamanya. Dari beberapa komponen pendidikan (*guru, peserta didik, orang tua peserta didik, sarana dan prasarana, dll*), yang paling berperan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai *top leader* memiliki peran strategis dalam mewujudkan sekolah yang berkualitas. Kepala Sekolah yang memiliki kompetensi akan mampu menterjemahkan dan menjawab tantangan perubahan jaman yang semakin cepat di era industrialisasi ini. Saat ini permasalahan

pendidikan sudah semakin kompleks, sehingga menuntut kepala sekolah secara *continue* melakukan *inovasi-inovasi* guna meningkatkan kompetensi seluruh komponen sekolah.

Sekolah yang berkualitas/bermutu dihasilkan oleh *system managemen* dan kepemimpinan kepala sekolah bermutu dan profesional. Kepala sekolah profesional adalah yang mampu mengelola dan mengembangkan sekolah secara *comprehensif* (menyeluruh) dan *competitif*, maka kepala sekolah mempunyai peran *central* dan strategis dalam mewujudkan tujuan yang akan diraih sekolah. Kepala sekolah profesional dalam melaksanakan tugasnya penuh dengan strategi dalam meningkatkan sesuai standar mutu, dengan harapan dapat menghasilkan *output* dan *outcome* yang tersatandarisi. Profesionalisme kepala sekolah akan menunjukkan mutu kinerja sekolah. Sekolah merupakan tempat proses pendidikan berlangsung, dan sekolah yang bermutu akan menciptakan lulusan yang berkualitas. Maka, baik buruk sekolah ditentukan pula oleh baik-buruknya kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian seorang kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya harus memiliki daya inovasi, kreativitas untuk menciptakan strategi-strategi mencapai mutu sekolah yang ingin dicapai. Strategi yang baik adalah strategi yang telah diciptakan dan dapat menghadapi dan meminimalisir semua hambatan dalam mencapai tujuan. Strategi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) artinya rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.

Pengertian strategi diatas dapat dimaknai sebagai suatu perencanaan yang detail untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai suatu tujuan, *urgen* diperlukan persiapan sebuah perencanaan dan upaya yang nyata, sehingga dalam mencapai suatu tujuan bisa meminimalkan atau bahkan menghilangkan faktor-faktor (internal/eksternal) yang dapat menghambat tercapainya suatu tujuan. Pembahasan tentang kepemimpinan, maka tidak bisa lepas dari pembahasan sebuah organisasi. Dalam Putong (2015:8) “Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain, kekuatan yang mempengaruhi perilaku orang lain ke arah pencapaian tujuan tertentu”. Kepemimpinan adalah sebagai suatu kemampuan menhandel orang lain untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan friksi sedikit mungkin dan kerjasama yang besar, kepemimpinan merupakan kekuatan semangat/moral yang kreatif dan terarah. Dinata (2010: 3). Kepemimpinan yang idel akan menunjukkan arah idel kemana dia akan menuju. Imam (2015:13). Maka sudah menjadi konsekuensi dalam menjalankan sebuah kepemimpinan dibutuhkan sebuah konsep strategi atau perencanaan dalam mencapai tujuan bersama.

Kepala sekolah merupakan leader di dalam sebuah sekolah. Sekolah merupakan organisasi yang bersifat kompleks yang di dalamnya terdapat beraneka dimensi yang saling berkaitan dan ketergantungan. Sekolah adalah organisasi yang unik, di dalamnya terdapat berbagai proses mulai dari proses pembelajaran, pembudayaan dan lain sebagainya, sehingga dibutuhkan *high coordination*. Discursus tentang tugas kepala sekolah salah satu perannya

adalah sebagai *leader* (pemimpin). Seorang pemimpin adalah penanggung jawab utama dari semua apa yang terjadi dalam organisasi yang dipimpinnya. Kemampuan kepala sekolah dalam memimpin sekolah akan memberi dampak terhadap suasana sekolah yang dapat dilihat dari dimensi fisik, sosial, dan akademik baik akan memungkinkan proses pembelajaran berjalan secara efektif, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menjadi betah bekerja, kondisi sosial lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan, dan memiliki hubungan baik dengan pihak mitranya yaitu orangtua siswa dan masyarakat luas. Mataputun (2018:10). Karena kepala sekolah merupakan pemimpin di sekolah, maka bermutu atau tidaknya sekolah itu tergantung pada kompetensi kepemimpinan seorang kepala sekolah. Pemimpin dalam sekolah hakekatnya merupakan sari dari sebuah manajemen, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan serta memfungsikan semua komponen sekolah dengan baik untuk memudahkan mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Menjadikan budaya mutu di sekolah adalah sebuah keniscayaan di era globalisasi saat ini. Sekolah harus berinovasi dan mampu mengoptimalkan seluruh potensi yang tersedia dan menggali potensi-potensi baru sebagai usaha menjadikan sekolah bermutu. Oleh karenanya membangun sebuah jaringan/kemitraan dengan *stakeholders* menjadi sangat penting. Pada sekolah yang sudah terbangun atmosfir budaya mutu, maka akan terbangun pula kondisifitas lingkungan sekolah yang dinamis, responsif, adaptif, dan positif, serta antisipatif sehingga memiliki kemampuan untuk eksis dan bersaing

sebagai cerminan budaya mutu yang ada pada sekolah. Pentingnya sekolah memiliki langkah antisipatif terhadap kemungkinan-kemungkinan munculnya gejolak (eksternal/internal) yang berpotensi menggerus kondisifitas budaya mutu sekolah yang telah terbangun. Apabila sekolah hanya memelihara keadaan stabil tanpa ingin merespon berbagai gejolak dan pengaruh eksternal dan internal pada akhirnya akan bertemu dengan keadaan tidak menguntungkan seperti kehilangan *enrollment*, berkurangnya masyarakat, dan akan mempengaruhi out put sekolah sebagaimana tujuan yang akan dicapai sekolah. Dengan demikian mempertahankan mutu atau meningkatkan mutu sekolah, diperlukan strategi-strategi tertentu.

Sebagai *leader*, kepala sekolah harus mampu menerapkan strategi-strategi kepemimpinan untuk menentukan keberhasilan mutu pendidikan. Strategi yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan menerapkan lingkungan iklim kerja yang aman, tertib, dan nyaman agar proses pembelajaran berlangsung dengan nyaman. Sekolah yang efektif akan menciptakan iklim sekolah yang aman dan nyaman, karena iklim kerja juga berpengaruh dalam kinerja seseorang. Zainuddin (2017: 82-88)

Lembaga Pendidikan Formal Muhammadiyah Kota Magelang adalah sebuah lembaga yang membidangi sekolah-sekolah Muhammadiyah di lingkungan Persyarikatan Muhammadiyah di Kota Magelang. Sekolah-sekolah tersebut diantaranya adalah : (1). SD Muhammadiyah 1 Alternatif Kota Magelang, (2). SD Muhammadiyah 2 Alternatif Kota Magelang, (3). MI Muhammadiyah Kota Magelang, (4). SMP Muhammadiyah 1 Alternatif Kota

Magelang, (5). SMA Muhammadiyah 1 Alternatif Kota Magelang, (6). SMA Muhammadiyah 2 Kota Magelang, (7). SMK Muhammadiyah Kota Magelang dengan karakternya masing-masing. Upaya sekolah dalam mengembangkan mutu sekolahnya memiliki karakteristik yang berbeda-beda sesuai dengan gaya kepala sekolahnya dalam mengelola. Permasalahan yang mengemuka terkait kualitas mutu sekolah Muhammadiyah adalah seberapa efektifnya proses penyelenggaraan dan pengelolaannya, bagaimana standarisasi mutunya, dan bagaimana kualitas mutu lulusan yang dihasilkannya. Solusi pemecahan masalah tersebut dapat sekaligus memberikan kepastian mutu pendidikan di sekolah dengan berbagai macam inovasi terutama dalam hal manajemen strategik dalam peningkatan mutu sekolah menuju perbaikan secara *continue*. Kholili, Fajaruddin (2020: 53-69)

Sebagai salah satu lembaga formal penyelenggaraan pendidikan, sekolah diharapkan mampu menjalankan peran pendidikan dengan baik, memiliki kapasitas untuk menciptakan generasi sesuai harapan masyarakat dan tujuan pendidikan nasional maupun tujuan Persyarikatan Muhammadiyah. Senada dengan hal tersebut, sekolah harus memiliki kebijakan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Standarisasi mutu pendidikan dasar atau sekolah lanjutan terbagi dalam dua hal, yaitu penanaman karakter untuk membentuk kepribadian menjadi manusia yang berakhlaqul karimah, dan kemampuan intelektual yang terukur.

Rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang pendidikan berpengaruh terhadap jenjang pendidikan di atasnya, ada beberapa masalah mutu pendidikan

yang dihadapi di beberapa sekolah Muhammadiyah di Kota Magelang, antara lain sebagai berikut: (1). Rendahnya mutu akademik terutama penguasaan ilmu yang ada kaitannya dengan iptek, dan penguasaan bahasa asing. (2). Karakter (*akhlaqul karimah*) peserta didik cenderung mengalami penurunan. (3). Sekolah cenderung mementingkan output daripada proses. (4). Tingkat partisipasi masyarakat dan orang tua untuk ikut mengembangkan mutu sekolah masih kurang mendapatkan porsi yang cukup.

Beberapa masalah pendidikan tersebut tidak bisa dilepaskan dari muara proses pembelajaran. Kurang optimalnya proses pembelajaran di sekolah menjadi masalah yang memiliki pengaruh besar terhadap mutu pendidikan. Salah satunya dibuktikan dengan beberapa kendala guru untuk menumbuhkan suasana belajar yang menyenangkan bagi peserta didik. Penguasaan guru terhadap teknik-teknik mengajar dan kekurangfahaman terkait metode-metode pencapaian tujuan berakibat mutu pendidikan di sekolah semakin merosot.

Berdasarkan paparan tersebut di atas penelitian akan mengkaji dua memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian terhadap dua hal penting. *Pertama*, problem-problem yang dihadapi sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan Islam. *Kedua*, usaha-usaha yang dilakukan sekolah-sekolah Muhammadiyah untuk mengatasi problema yang dihadapi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Hal inilah yang memberikan dorongan bagi peneliti untuk mengetahui lebih dalam sebuah penelitian “*Bagaimana manajemen strategik kepala sekolah dalam pengembangan mutu pada masing-masing sekolah*”. Sehingga dengan mengetahui manajemen

strategik kepala sekolah dapat menginspirasi dalam membangun sekolah-sekolah yang unggul lainnya khususnya sekolah Muhammadiyah di bawah naungan Persyarikatan Muhammadiyah dan sekolah-sekolah lainnya baik negeri maupun swasta.

## **B. Rumusan Masalah**

Fokus dalam penelitian ini adalah permasalahan yang berkaitan dengan strategi pengembangan kepala sekolah (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dalam upaya pengembangan mutu sekolah di Lembaga Pendidikan Formal Muhammadiyah Kota Magelang yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana langkah strategi Kepala Sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan pada standar pengelolaan sesuai Standar Nasional Pendidikan di Lembaga Pendidikan Formal Muhammadiyah Kota Magelang?
2. Bagaimana Kepala Sekolah merencanakan, mengelola, melaksanakan, dan mengontrol program pengembangan mutu sekolah pada standar pengelolaan sesuai Standar Nasional Pendidikan?
3. Kendala apa yang dihadapi dan upaya apa yang dilakukan dalam mengembangkan mutu sekolah pada standar pengelolaan sesuai Standar Nasional Pendidikan di Lembaga Pendidikan Formal Muhammadiyah Kota Magelang?
4. Bagaimana formulasi alternatif manajemen strategik lembaga pendidikan di Amal Usaha Muhammadiyah Kota Magelang pada standar pengelolaan sesuai Standar Nasional Pendidikan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui langkah strategi Kepala Sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan pada standar pengelolaan sesuai Standar Nasional Pendidikan di Lembaga Pendidikan Formal Muhammadiyah Kota Magelang.
2. Mengetahui Kepala Sekolah dalam merencanakan, mengelola, melaksanakan, dan mengontrol program pengembangan mutu sekolah pada standar pengelolaan sesuai Standar Nasional Pendidikan
3. Mengetahui kendala dan upaya pemecahan masalah yang dihadapi dalam mengembangkan mutu sekolah pada standar pengelolaan sesuai Standar Nasional Pendidikan di Lembaga Pendidikan Formal Muhammadiyah Kota Magelang.
4. Menemukan formulasi alternatif manajemen strategik lembaga pendidikan di Amal Usaha Muhammadiyah Kota Magelang pada standar pengelolaan sesuai Standar Nasional Pendidikan.

### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini baik secara teoritis maupun praktis adalah sebagai berikut :

1. Manfaat secara teoritis:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi pemikiran bagi pengembangan teori-teori yang ada dan dapat dijadikan pertimbangan bagi dunia pendidikan dalam mengembangkan konsep serta teori ilmu pendidikan, khususnya teori-teori ilmu pengembangan mutu sekolah.

2. Manfaat secara praktis:

- a. Bagi lembaga pendidikan: Sebagai sumbangsih pemikiran bagi semua kepala sekolah di Lembaga Pendidikan Formal Muhammadiyah Kota Magelang dalam mengembangkan mutu sekolah sehingga tujuan pendidikan akan tercapai dengan baik sesuai dengan harapan pemerintah, penyelenggara sekolah (Persyarikatan), stakeholders, dan juga masyarakat sebagai pengguna/konsumer jasa pendidikan di Lembaga Pendidikan Formal Muhammadiyah Kota Magelang.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian dan penunjang dalam pengembangan pengetahuan penelitian yang berkaitan dengan topik-topik yang terkait dengan dunia pendidikan tersebut.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

Sebelum penulis merealisasikan penelitian terhadap masalah yang penulis angkat dalam penelitian ini, penulis awali dengan melakukan kajian teori relevan dengan fokus masalah yang akan penulis teliti.

Pendidikan yang bermutu harus memenuhi Standar Nasional Pendidikan yang mencakup 8 standar minimal layanan. Delapan SNP tersebut diantaranya: 1) Standar Pengelolaan; 2).Standar Isi; 3). Standar Proses; 4). Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; 5). Standar Sarana Prasarana; 6). Penilaian; 7). Standar Lulusan; dan 8). Standar Pembiayaan. Standar Pendidikan yang bermutu telah diatur dalam Permendikbud 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Permendikbud tersebut memberikan isyarat penting dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan, isyarat tersebut diantaranya bahwa sekolah harus memiliki: 1) Perencanaan Program (*Visi Misi, Tujuan, Rencana Kerja*); 2). Pelaksanaan Rencana Kerja (*Pedoman, Struktur Organisasi, Pelaksanaan Kegiatan, Bidang Kesiswaan, Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran, Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Bidang Sarana dan Prasarana, Bidang Keuangan dan Pembiayaan, Budaya dan Lingkungan Sekolah/Madrasah, Peranserta Masyarakat dan Kemitraan*); 3). Pengawasan Dan Evaluasi ( *Program Pengawasan, Evaluasi Diri, Evaluasi dan Pengembangan KTSP, Evaluasi*

*Pendayagunaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Akreditasi* ); 4). Kepemimpinan, 5). Sistem Informasi Manajemen, 6). Penilaian Khusus. Permendikbud (2007: 8-9).

Pendidikan yang bermutu tidak bisa tercipta dengan instan, ada beberapa tahapan yang harus dilalui dan difahami oleh semua komponen sekolah. Hal-hal yang harus difahami tersebut diantaranya adalah:

### **1. Manajemen Mutu Pendidikan**

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup tiga hal penting, diantaranya *input*, *proses*, dan *output*. (Widiyarti, Suranto 2019). Sumber daya, perangkat lunak, dan harapan-harapan yang dijadikan pedoman perlangsungnya proses itulah yang dinamakan *input*. Adapun hal-hal yang terkait dengan *proses* meliputi pengambilan putusan, pengelolaan institusi, dan pengelolaan program. Sedangkan yang berkaitan dengan *output* pendidikan terealisasi dalam bentuk kinerja sekolah berupa prestasi yang dihasilkan oleh sekolah sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Dalam kehidupan sehari-hari sebenarnya setiap individu telah menerapkan prinsip ilmu manajemen, hal ini ditunjukkan bahwa setiap manusia itu pasti memiliki rencana, bagaimana upayanya untuk menjalankan rencana tersebut, melaksanakan rencana, dan mengevaluasi hasilnya. Namun demikian secara formal harus difahami pengertian ilmu manajemen secara umum agar dapat diimplementasikan dengan baik. Manajemen secara umum merupakan suatu proses dimana seseorang

dapat mengatur segala sesuatu yang akan dikerjakan baik secara individu maupun kelompok. Pentingnya sebuah manajemen diperlukan guna mencapai tujuan atau target yang akan dicapai oleh setiap individu ataupun kelompok. Pengertian tersebut, dapat diartikan bahwa ilmu manajemen merupakan kemampuan dalam mengatur sesuatu agar tujuan yang ingin dicapai dapat terpenuhi. Agar dapat memahami makna manajemen secara komprehensif seseorang atau kelompok perlu memahami pengertian manajemen dengan baik.

Manajemen adalah suatu kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistemik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu profesi, manajer dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.

a. Manajemen

Secara etimologis, manajemen diartikan sebagai sebuah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Semakna dengan hal tersebut manajemen juga dapat didefinisikan sebagai sebuah proses pengelolaan sesuatu. Pengertian manajemen secara umum, adalah proses mengatur atau mengelola sesuatu yang dilakukan oleh individu atau juga oleh sekelompok individu. Dalam sebuah manajemen dibutuhkan penyusunan rencana, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Berikut ini ada beberapa kutipan pendapat yang mendefinisikan manajemen.

*Pertama, Jones & George, 2011; Management is the planning, organizing, leading dan controlling of human and other resources to achive organizational goals efficienly and effectively.*  
Suprihanto (2014:3)

*Kedua, menurut Robbin, et al. (2017); manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu dengan dan melalui orang lain secara efektif dan efisien.*Sidharta (2019:7)

*Ketiga, Stoner, menjelaskan manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.* Novitasari (2021:8)

*Keempat*, Menurut S. Kimbali dan D.S., manajemen adalah semua tugas dan fungsi, perencanaan, pembiayaan, kebijakan, penyediaan alat, dan penetapan struktur organisasi beserta *staffing*. Novitasari (2021:8)

b. Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Ritonga (2020: 3).

Bhalla et.al.(2009) dalam buku *Manajemen Strategi (Konsep & Implementasi)*, manajemen strategi merupakan suatu metode dan perilaku eksekusi yang dihasilkan dari perpaduan dua unsur utama yaitu *pertama*, sosiologi yang fokus pada pelaku yang terlibat dalam aktivitas organisasi dan *kedua*, ekonomi yang terfokus pada kinerja finansial dan non finansial. Yam (2018:3).

Wahyudi (2016), manajemen strategik adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan guna merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Ahmad (2020:53-69)

Manajemen strategis dapat dipahami dari pengertian tiap katanya, yaitu ‘manajemen’ dan ‘strategis’. Asal kata strategi berasal dari Bahasa Yunani, ‘*stratagos*’ artinya ilmu para jenderal

untuk memenangkan pertempuran dengan sumber daya terbatas. Sedangkan pengertian manajemen adalah kegiatan yang mencakup usaha *planning, organizing, staffing, coordinating*, serta *controlling* pekerjaan orang lain untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian aktivitas pengambilan keputusan yang sifatnya mendasar dan menyeluruh, termasuk cara pelaksanaannya, untuk mencapai tujuan bersama. Sedjati (2015:1)

Manajemen strategis merupakan suatu rangkaian keputusan dan perilaku yang dibuat oleh pimpinan organisasi tertinggi untuk dilaksanakan dengan secara paksa oleh seluruh perangkat organisasi dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Novianto (2019:13)

Penerapan manajemen strategis tentunya memiliki tujuan, adapun tujuan dari manajemen strategis sesuai *Total Quality Management* adalah untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat.

Dalam menerapkan manajemen strategi ada beberapa tahapan yang harus mendapatkan perhatian. Tahapan-tahapan tersebut adalah: 1). Penetapan visi dan misi lembaga; 2). Memahami situasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal lembaga; 3). Menentukan formulasi strategi; 4). Mengimplementasikan formulasi strategi; 5). Mengawasi dan mengevaluasi strategi. Lima tahapan tersebut harus berjalan sinergi untuk mendapatkan hasil yang efektif. Sedjati (2015:30 )

c. Mutu

Ajaran agama Islam sebagai agama samawi sangat memperhatikan konsep mutu sebagai landasan hukum pelaksanaan pendidikan untuk meningkatkan kualitasnya. Konsep mutu dalam Islam termaktub dalam firman Allah Swt dalam QS. Ali-Imran ayat 110.

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ  
وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ  
وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

*“Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma’ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik”.* (QS. Ali-Imran (3) : 110)

Ayat tersebut di atas memberikan pengertian bahwa posisi seseorang dalam sebuah lembaga pendidikan atau organisasi agar melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga dapat menghasilkan

suatu hasil yang baik yang akan berguna baik bagi diri sendiri maupun orang lain yang ada di sekitarnya. Musyaffa (2019:9)

Secara umum mutu diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari bidang atau jasa yang terwujud dalam sebuah kemampuan yang dapat memuaskan kebutuhan sebagaimana harapan. Dalam lingkup pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan atau *output* pendidikan.

Mutu merupakan hal yang penting untuk diperhatikan dalam dunia pendidikan. Pada dunia pendidikan, mutu merupakan hal yang dapat membedakan antara yang berkualitas dan yang tidak berkualitas. Bertolak dari pernyataan di atas, mutu dalam pendidikan akhirnya merupakan hal yang membedakan antara sekolah yang sukses dengan sekolah yang gagal, sehingga mutu merupakan hal pokok yang akan menjamin perkembangan sekolah. Supadi (2021:40). Pendidikan yang bermutu bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, dia merupakan hasil dari suatu proses pendidikan berjalan dengan baik, efektif dan efisien.

#### d. Manajemen Mutu Pendidikan

Istilah manajemen mutu dalam pendidikan dipopulerkan sebagai *Total Quality Manajement* (TQM). Aplikasi konsep manajemen mutu dalam pendidikan ditegaskan oleh Sallis yaitu

*Total Quality Management* adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Definisi tersebut menjelaskan bahwa manajemen mutu menekankan pada dua konsep utama. *Pertama*, sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus menerus (*continous improvement*). *Kedua*, berhubungan dengan alat-alat dan teknik seperti “*brainstorming*” dan “*force field analysis*” (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan. Sallis (2015:63)

Manajemen Mutu Pendidikan akan terealisasi dengan maksimal apabila memiliki karakteristik manajemen: 1). Kepala Sekolah diberikan otonomi dalam mengelolanya; 2). Partisipasi masyarakat dan orang tua menunjukkan trend naik; 3). Kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan demokratis yang profesional; 4). Memiliki *team work* yang kompak dan transparan. Musyaffa (2019:3)

Pentingnya manajemen dalam penyelenggaraan sebuah organisasi merupakan hal yang mutlak diperlukan, demikian halnya dalam pendidikan manajemen merupakan hal yang penting. Lembaga/perusahaan yang bergerak dalam bidang pengelolaan

barang memerlukan manajemen yang baik. Lembaga pendidikan adalah lembaga yang mengelola manusia dan bertujuan menciptakan manusia-manusia berkualitas dan berdaya saing mumpuni. Landasan hukum bagi orang Islam yang dapat digunakan dalam mengelola organisasi/lembaga pendidikan dengan profesional terdapat dalam QS. Ash-Shaff ayat 4,

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بَنِينَ مَرْصُومًا

*“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”.* (QS. Ash-Shaff (61) : 4)

## 2. Unsur-unsur Manajemen Mutu

Kepala sekolah sebagai supervisor harus bermampu dalam melibatkan supervisor tim yang terdiri dari guru, staf dan siswa sebagai upaya menciptakan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktivitas belajar yang pada akhirnya meningkatkan mutu pendidikan. Peran lain kepala sekolah di samping sebagai supervisor, kepala sekolah juga harus mampu menjadi evaluator program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses pendidikan dikatakan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang Aktif, Inovatif, Kreatif dan Menyenangkan. Output dinyatakan bermutu apabila hasil belajar siswa mencapai tujuannya. Sedangkan Outcome yang bermutu apabila lulusan mampu tereserap ke jenjang berikutnya dengan baik.

Urgensi mutu dalam pendidikan adalah : 1) meningkatkan akuntabilitas sekolah kepada masyarakat atau pemangku kepentingannya. 2) mutu lulusannya terjamin dengan baik. 3) memiliki profesionalismen di atas rata-rata. 4) dapat membangun persaingan yang sehat dan kuat.

### **3. Sistem Penjaminana Mutu Internal Sekolah**

Sistem penjaminan mutu internal adalah suatu sistem penjaminan mutu yang dilaksanakan oleh satuan pendidikan tertentu dan melibatkan seluruh komponen dalam satuan pendidikan. Penjaminan Mutu menjadi sesuatu yang tidak boleh dipandang sebelah mata oleh lembaga sekolah, bagaimana mutu sekolah yang memuaskan, bagaimana lembaga pendidikan terus mampu menghadirkan inovasi-inovasi yang mampu memberikan kepuasan pada pelanggannya. Amir (2015).

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2016 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah pada Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 ayat 4 dinyatakan bahwa Sistem Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Dasar dan Menengah, yang selanjutnya disebut SPMI-Dikdasmen adalah suatu kesatuan unsur yang terdiri atas kebijakan dan proses yang terkait untuk melakukan penjaminan mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh setiap satuan pendidikan dasar dan satuan pendidikan menengah untuk menjamin terwujudnya pendidikan bermutu yang memenuhi atau melampaui standar nasional pendidikan.

Berdasarkan hal tersebut sekolah sebagai satuan pendidikan memiliki kewajiban untuk melaksanakan SPMI dalam rangka mencapai atau melampaui 8 (delapan) standar nasional pendidikan. Sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah bertujuan menjamin pemenuhan standar pada satuan pendidikan dasar dan menengah secara sistemik, holistik, dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu pada satuan pendidikan secara mandiri. Sistem penjaminan mutu pendidikan berfungsi sebagai pengendali penyelenggaraan pendidikan oleh satuan pendidikan untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Komponen Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah terdiri atas dua komponen yaitu Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME). Sistem Penjaminan Mutu Internal adalah sistem penjaminan mutu yang dilaksanakan dalam satuan pendidikan dan dijalankan oleh seluruh komponen satuan pendidikan; Sistem Penjaminan Mutu Eksternal yaitu sistem penjaminan mutu yang dilaksanakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, lembaga akreditasi dan lembaga standarisasi pendidikan; Dalam implementasinya sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah ditunjang oleh Sistem Informasi Penjaminan Mutu pendidikan dasar dan menengah.

#### **4. Strategi Peningkatan Mutu Sekolah**

Strategi merupakan alat mencapai tujuan dan sebagai strategi jangka panjang organisasi berkaitan dengan bagaimana organisasi itu menyelaraskan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman eksternal untuk mempertahankan keunggulannya. Penerapan strategi yang sesuai berpotensi mampu mengantarkan organisasi atau sekolah mencapai keberhasilan sesuai tujuan yang telah direncanakan.

Untuk mendapatkan strategi yang tepat guna, sekolah membutuhkan pengenalan dan penguasaan terhadap berbagai informasi lingkungan strategisnya. Lingkungan strategis sekolah akan selalu berubah dan akan mempengaruhi eksistensinya. Dengan demikian sekolah perlu melakukan analisis SWOT yang cermat terhadap lingkungan sekolahnya. Sehingga sekolah dapat melakukan antisipasi terhadap perubahan-perubahan yang kemungkinan terjadi. Hasil analisis lingkungan juga dimanfaatkan untuk memberikan informasi yang bisa dijadikan dasar untuk mengambil langkah-langkah berikutnya.

Vancil dalam Sihombing (2000) mengatakan strategi adalah sebuah konseptualisasi yang dinyatakan atau diimplementasikan oleh pimpinan organisasi yang bersangkutan, berupa:

- 1) Sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi tersebut,

- 2) Kendala dan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan sendiri oleh pimpinan organisasi/lembaga atau kebijakan yang berasal dari atasannya,
- 3) Kelompok-kelompok rencana dan tujuan jangka pendek yang telah ditetapkan.

Strategi dapat dikembangkan dengan bersandar pada visi suatu organisasi yang merupakan intisari cita-cita dan komitmen bersama tentang kondisi ideal masa depan yang akan dicapai dengan mempertimbangkan potensi yang dimiliki. Penerapan strategi diharapkan dapat mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi peningkatan mutu sekolah merupakan perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang dibangun untuk memastikan bahwa tujuan dapat dicapai melalui tindakan yang tepat. Berkaitan dengan hal tersebut agar strategi yang diterapkan dapat tercapai sesuai harapan, maka rumusan tentang tujuan harus disusun secara jelas.

#### **5. Faktor-Faktor Dominan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah**

Ada lima faktor penting sebagai syarat untuk meningkatkan mutu sekolah, yaitu : 1). Kepemimpinan Kepala Sekolah, 2). Peserta didik, 3). Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 4). Kurikulum, 5). Jaringan kerjasama (*networking*) yang kuat. Kemampuan Kepala Sekolah dalam memahami visi dan misi secara jelas, memiliki etos kerja yang tinggi, tekun dan tabah

dalam bekerja, serta mampu memberikan layanan dengan paripurna sangat dibutuhkan. Keterlibatan semua komponen sekolah termasuk kelincahan dalam bekerjasama dengan stake holder sangat dibutuhkan dalam merealisasikan rencana program yang telah tertata dengan rapi. Pembagian tugas pokok dan fungsi menjadi sangat dibutuhkan dalam mengawal keterlaksanaannya program.

## **B. Kajian Penelitian Yang Relevan**

Diantara bahan yang penulis jadikan tinjauan penelitian yang relevan pada penelitian ini adalah:

*Pertama* dalam buku yang di tulis oleh Anita Lie, Takim Andriono, Sarah Prasasti bahwa praktik-praktik strategis dalam pendidikan untuk menjadikan sekolah terbaik dibutuhkan ketepaduan langkah antara institusi sekolah dengan pemerintah, sekolah dengan stakeholder dan yang tidak kalah penting adalah bagaimana kepala sekolah bisa menggerakkan sekaligus mengaktifkan semua komponen yang ada di internal sekolah. Lembaga-lembaga pendidikan bisa memanfaatkan jejaring dalam masyarakat untuk memperkaya dan menciptakan sektor proses pendidikan lebih relevan dan berdaya guna.

*Kedua*, Ondi Saondi dan Sobarudin tentang konsep-konsep dasar menjadi sekolah unggul dibutuhkan kepada sekolah yang tangguh. Kepala Sekolah yang tangguh. Hal ini menjadi komponen input yang penting di sekolah. Kepala Sekolah memiliki tugas dan fungsi yang sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya seluruh proses di sekolah. Karenanya kepala sekolah harus memiliki karakteristik/kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya

dalam menjalankan setiap proses kegiatan sekolah agar produktif dan efektif. Sobarudin (2015:14). Dalam pendidikan berskala mikro (sekolah), proses yang dimaksudkan adalah: (1) Proses pengambilan keputusan, (2) Proses pengelolaan kelembagaan, (3) Proses pengelolaan program, (4) Proses pemotivasian staf, (5) Proses pengkoordinasian, (6). Proses belajar mengajar, (7) Proses monitoring dan evaluasi. Sobarudin (2015:7).

*Ketiga*, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar kepala sekolah/madrasah, pasal 1 ayat (1): Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dijelaskan bahwa: "kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan". Kompetensi merupakan peleburan dari pengetahuan (daya pikir), sikap (daya kalbu), dan ketrampilan (daya fisik) yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan. Dengan kata lain, kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Dapat juga dikatakan bahwa kompetensi merupakan gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas dalam pekerjaan nyata. Jadi, kompetensi adalah kumpulan pengetahuan,

perilaku, dan ketrampilan yang harus dimiliki untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan. Musfah (2012: 27)

*Keempat*, jurnal pendidikan yang ada kaitannya dengan ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran, seorang guru harus memenuhi syarat-syarat yang diperlukan dalam mengajar dan membangun pembelajaran yang efektif dikelas, membangun kerjasama yang apik dalam belajar sehingga tercipta suasana yang kondusif dan menyenangkan serta memiliki sikap saling menghargai (*demokratis*). Hermanto (2012:3). Dalam menyusun perencanaan program sebaiknya diawali dengan merinci kebutuhan pendidik, tenaga kependidikan, kurikulum yang akan digunakan, dan merencanakan kebijakan yang strategis dibutuhkan porsi yang proporsional.

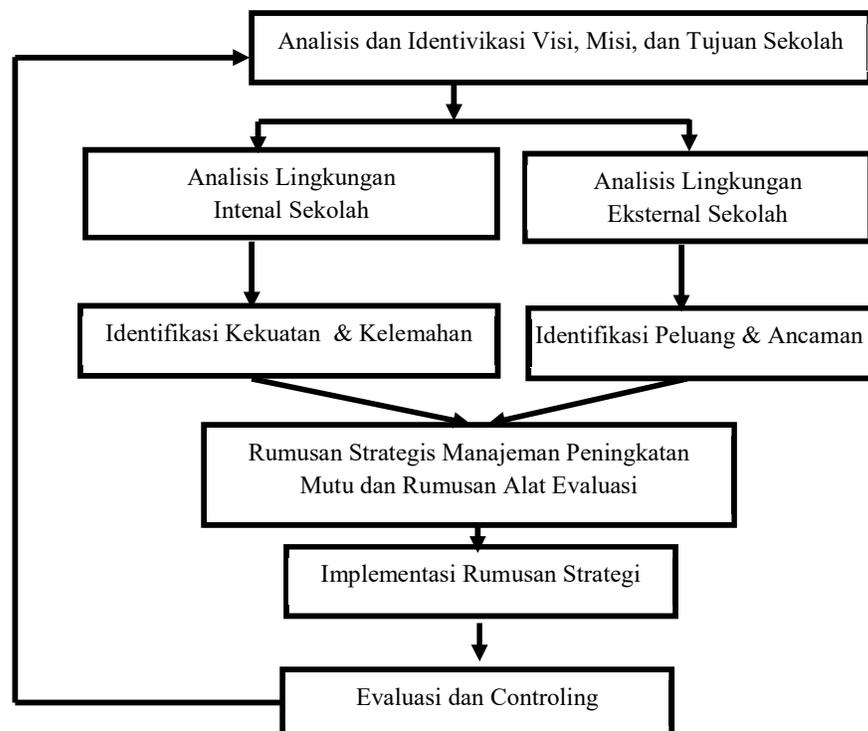
*Kelima*, Kepala Sekolah bertanggung jawab atas komunitas lain di sekolah yakni para guru, staf administrasi. Kepala sekolah harus memberikan motivasi sehingga mereka mampu meningkatkan profesionalisme, mengatasi perilaku deviant atau menyimpang, baik ketika melakukan kegiatan PBM maupun ketika sedang berada di luar kelas Jelantik (2012:15). Kepala sekolah sebagai pusat manajemen di sekolah sudah semestinya memiliki sifat kepemimpinan yang handal. Kepemimpinan Kepala Sekolah maksudnya adalah suatu proses/tata cara kepemimpinan yang dijalankan seorang Kepala

Sekolah pada lembaga sekolah berdasarkan tugas, tanggung jawab dan kewenangannya oleh pemerintah atau lembaga penyelenggara pendidikan untuk mencapai prestasi kerja. Suparman (2019:20).

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan/kompetensi memimpin sekaligus mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang di selenggarakan disekolah yang dipimpinnya. Dengan demikian kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan untuk menterjemahkan visi misi sekolah dan tujuan secara utuh serta memiliki kemampuan atau kompetensi dalam mengelolanya.

### C. Alur Pikir

Berikut ini adalah kerangka pemikiran dari alternatif Strategis Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Formal Lembaga Pendidikan Muhammadiyah di Kota Magelang :



**Gambar. 01**

**Kerangka Pikir Startegi Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah**

Strategi manajemen peningkatan mutu sekolah merupakan sebuah rencana yang komprehensif dengan melibatkan semua potensi yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Identifikasi visi, misi, dan tujuan sekolah merupakan bagian urgen dalam mewujudkan strategi manajemen peningkatan mutu. Menaganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal memiliki fungsi untuk mengukur ,mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta untuk mengetahui peluang dan ancaman. Tidak kalah pentingnya juga rumusan alat evaluasi sebagai alat control untuk mengukur keberhasilan. Pada akhir siklus penting kiranya untuk dievaluasi untuk mengetahui secara dini hal-hal yang dianggap ada masalah dalam menerapkan rumusan strategi manajemen.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Berbagai hal yang berkaitan dengan metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut :

##### **A. Jenis Penelitian dan Pendekatan**

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Dalam penulisan tesis ini peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, di mana dalam penelitian ini lebih menekankan pada makna dan proses daripada hasil suatu aktivitas, serta data yang dihasilkan berupa deskriptif bukan angka-angka. Analisis yang cocok untuk digunakan oleh peneliti adalah analisis kualitatif (non statistik) sesuai tujuan dan maksud penelitian di bidang pendidikan. Creswell (2011) menyampaikan bahwa dalam penelitian kualitatif, pengetahuannya dibangun melalui interpretasi terhadap berbagai perspektif dan masukan dari segenap partisipan yang terlibat dalam penelitian artinya tidak sekedar hanya dari peneliti. Luthfiah (2017:44) Penelitian ini dimaksudkan untuk mengembangkan keefektifan produk yang digunakan di sekolah tentang sistem manajemen yang diharapkan untuk peningkatan mutu pendidikan. Menurut Sugiono (2010 :1) penelitian kualitatif adalah penelitian yang obyeknya bersifat alamiah, peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan datanya secara induktif, dan hasil penelitiannya lebih menekankan makna.

Tujuan penelitian kualitatif ini adalah untuk memperoleh pemahaman tentang organisasi yaitu peranan kepemimpinan dalam peningkatan mutu sekolah berdasarkan implementasi MBS membuat instrumen sendiri untuk mendapatkan data primer dan menggunakan data sekunder dengan cara memanfaatkan data yang telah ada seperti dokumentasi, data statistik, foto – foto, dan lainnya.

Sedang jenis penelitian yang dipakai oleh peneliti adalah jenis deskriptif yang mempelajari masalah-masalah yang ada serta tata kerja yang berlaku. Penelitian deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk mendeskripsikan apa saja yang saat ini berlaku. Di dalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, menganalisis, dan menginterpretasikan kondisi yang sekarang ini terjadi yang bertujuan untuk memperoleh informasi-informasi tentang kondisi yang ada.

## **B. Tempat atau Lokasi Penelitian**

Tempat penelitian yang berkaitan dengan sasaran permasalahan penelitian merupakan bagian dari sumber data yang bisa dimanfaatkan oleh peneliti. Tempat dilaksanakannya dan subyek dalam penelitian ini adalah:

1. SD Muhammadiyah 1 Alternatif Kota Magelang
2. SD Muhammadiyah 2 Alternatif Kota Magelang
3. MI Muhammadiyah Kota Magelang
4. SMP Muhammadiyah 1 Alternatif Kota Magelang
5. SMA Muhammadiyah 1 Alternatif Kota Magelang
6. SMA Muhammadiyah 2 Kota Magelang

## 7. SMK Muhammadiyah Kota Magelang

Tempat penelitian tersebut merupakan lembaga sekolah formal Muhammadiyah di Kota Magelang. Obyek penelitiannya adalah “Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”. Peranan strategik kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya mengelola manajemen sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan dan rencana strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan.

### C. Narasumber Dalam Penelitian

Dalam penelitian kualitatif ini narasumber memiliki peran penting sebagai individu yang memiliki informasi yang terkait dengan penelitian. Narasumber bukan sekedar memberikan tanggapan yang dibutuhkan peneliti tetapi dapat berfungsi untuk memilih arah dan selera peneliti sendiri dalam menyajikan informasi yang dimiliki, sehingga antara peneliti dan narasumber memiliki posisi yang sama. Informan dalam penelitian ini adalah pelaku yang terlibat langsung dan benar-benar tahu dan menguasai masalah. Pelaku adalah Kepala Sekolah dan Guru SD Muhammadiyah 1 Alaternatif Kota Magelang, SD Muhammadiyah 2 Alternatif Kota Magelang, MI Muhammadiyah Kota Magelang, SMP Muhammadiyah 1 Alternatif Kota Magelang, SMA Muhammadiyah 1 Kota Magelang, SMA Muhammadiyah 2 Kota Magelang, SMK Muhammadiyah Kota Magelang sebagai lembaga sekolah formal Muhammadiyah di Kota Magelang.

#### **D. Teknik Penentuan Informan**

Pemilihan informan dalam penelitian ini adalah berdasarkan asas subyek yang menguasai pokok permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi lengkap dan akurat. Jumlah informan tergantung dari tepat tidaknya pemilihan informan kunci, dan kompleksitas dari keragaman fenomena sosial yang diteliti. Informan yang bertindak sebagai sumber data informasi harus memenuhi syarat yang akan menjadi informan narasumber (*key informan*).

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan merupakan salah satu bagian terpenting dalam penelitian. Dalam tesis ini menggunakan teknik pengumpulan data yang meliputi:

##### **1. Observasi**

Metode observasi adalah pengamatan atau pencatatan secara fenomena terhadap hal yang diselidiki. Metode ini menggunakan teknik observasi agar dapat mengamati secara realistis tentang strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu SD Muhammadiyah 1 Alternatif Kota Magelang, SD Muhammadiyah 2 Alternatif Kota Magelang, MI Muhammadiyah Kota Magelang, SMP Muhammadiyah 1 Alternatif Kota Magelang, SMA Muhammadiyah 1 Alternatif Kota Magelang, SMA Muhammadiyah 2 Kota Magelang, SMK Muhammadiyah Kota Magelang sebagai lembaga sekolah formal Muhammadiyah di Kota Magelang.

## 2. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk mencari data mengenai sesuatu hal atau variable berupa catatan, transkrip, buku, majalah, agenda dan sebagainya. Pengumpulan data melalui metode ini digunakan untuk melengkapi data dari hasil observasi dan wawancara. Dokumentasi diperlukan agar peneliti dapat memperoleh data lainnya yang tersimpan dalam bentuk dokumen seperti catatan harian, foto, dan lain sebagainya.

## 3. Metode Wawancara

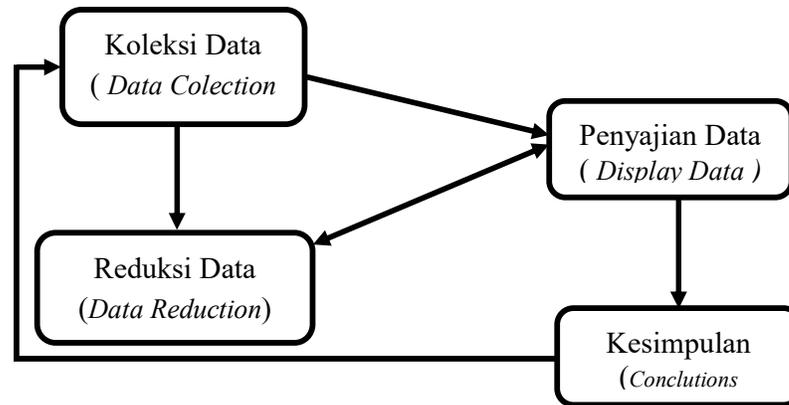
Wawancara adalah proses tanya jawab lisan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Metode ini menggunakan sistem wawancara bebas, di mana pewawancara dapat menanyakan informasi data yang dibutuhkan dan dikumpulkan sesuai dengan fokus penelitian yang akan dilakukan.

## **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian kualitatif di SD Muhammadiyah 1 Alternatif Kota Magelang, SD Muhammadiyah 2 Alternatif Kota Magelang, MI Muhammadiyah Kota Magelang, SMP Muhammadiyah 1 Alternatif Kota Magelang, SMA Muhammadiyah 1 Alternatif Kota Magelang, SMA Muhammadiyah 2 Kota Magelang, SMK Muhammadiyah Kota Magelang sebagai lembaga sekolah formal Muhammadiyah di Kota Magelang dilakukan sejak sebelum terjun ke lapangan, observasi, wawancara, pengumpulan dokumen selama pelaksanaan penelitian, dan setelah selesai penelitian di lapangan. Sesuai dengan jenis penelitian di atas, maka peneliti menggunakan

model interaktif dari Miles dan Huberman untuk menganalisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara berkelanjutan sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Di dalam analisis data kualitatif terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Aktivitas dalam analisis data yaitu: *Data Collection, Data Display, dan Conclusionv Drawing / Verifications.*

Adapun model interaktif yang dimaksud sebagai berikut;



Gambar 02.

Analisis Data Kualitataif Menurut Miles & Huberman.

Sumber : *Sugiyono, 2005*

Komponen-komponen analisis model interaktif dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data adalah proses mengumpulkan dan memastikan informasi pada subyek yang akan dilakukan uji coba (*variable of interest*), dengan cara yang sistematis yang memungkinkan seseorang dapat menjawab pertanyaan dari uji coba yang dilakukan, uji hipotesis, dan

mengevaluasi hasil. Data yang didapat dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dicatat pada catatan lapangan yang terdiri atas 2 bagian yaitu bagian deskriptif dan bagian reflektif. Pengertian catatan deskriptif yaitu catatan alami, (merupakan catatan mengenai apa yang disaksikan, didengar, dilihat dan dialami sendiri oleh peneliti tanpa adanya penafsiran dan pendapat dari peneliti terhadap fenomena yang dialaminya). Catatan reflektif adalah catatan yang isinya kesan, pendapat, komentar serta tafsiran peneliti mengenai apa penemuan yang dijumpai. Selain itu merupakan bahan rencana pengumpulan data untuk tahap selanjutnya.

## 2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen dan materi-materi empiris lainnya.

## 3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan, dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dan aksi. Penyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi untuk melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau aksi berdasarkan pemahaman. Penyajian data bisa berbentuk tulisan, gambar, tabel dan grafik. Tujuan penyajian data untuk menggabungkan informasi sehingga bisa memberikan gambaran terhadap keadaan yang terjadi. Dalam hal ini,

supaya peneliti tidak mengalami kesulitan dalam penguasaan informasi secara baik dan menyeluruh dan juga bagian-bagian tertentu dari hasil penelitian. Maka dari itulah peneliti harus membuat naratif, grafik atau matrik untuk mempermudah penguasaan data atau informasi tersebut.

Dengan cara seperti itu maka peneliti bisa tetap menguasai data dan tidak tenggelam dalam kesimpulan informasi yang bisa membosankan. Hal seperti ini dilakukan karena data yang tersusun kurang baik dapat mempengaruhi peneliti dalam mengambil kesimpulan yang memihak dan dalam bertindak secara ceroboh, dan tidak mendasar. Mengenai display data harus disadari sebagai bagian di dalam analisis data.

#### 4. Penarikan Kesimpulan (*Conclusions Drawing*)

Kegiatan analisis berikutnya adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Kesimpulan final mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data terakhir, tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti. Simpulan perlu diverifikasi agar benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Untuk itu perlu dilaksanakan verifikasi yang merupakan kegiatan pengulangan dengan tujuan pemantapan, penelusuran data dengan tepat. Verifikasi juga dapat dilakukan dengan mengembangkan ketelitian, misalnya dengan

berdiskusi, karena pada dasarnya makna data harus diuji validitasnya agar simpulan penelitian menjadi lebih kuat dan dipercaya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Sekolah Muhammadiyah di Kota Magelang yang diselenggarakan oleh Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (DIKDSMEN) di bawah naungan Pimpinan Daerah Muhammadiyah merupakan sekolah yang memiliki sisi strategis dalam mengembangkan peserta didik di wilayah Kota Magelang dan sekitarnya. Perkembangan dari ke-7 sekolah Muhammadiyah di Kota Magelang memiliki keragaman sesuai dengan karakternya masing-masing. Berdasarkan data dari analisis di atas, peneliti sampai pada kesimpulan:

1. Langkah strategis dari kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sekolah dilakukan melalui peningkatan kompetensi SDM, menyusun perancangan program berdasarkan EDS dan analisa SWOT, optimalisasi pemanfaatan media-media pembelajaran atau informasi, koordinasi dan komunikasi efektif dengan pihak terkait, dan supervisi secara terprogram. Hal ini dibuktikan dengan adanya dokumen laporan akhir tahun dan analisa-analisa SWOT dari sekolah.
2. Terkait Manajemen Program Pengembangan Mutu di sekolah, Kepala sekolah memiliki kompetensi dalam hal penyusunan rencana program, pengelolaan, dan mengontrol pelaksanaan program. Untuk menyusun perencanaan beberapa sekolah telah mendasarkan pada analisa SWOT

- dan pembagian TUPOKSI yang jelas serta sejalan dengan visi, misi, dan tujuan yang telah direncanakan sesuai dengan tahapan-tahapannya.
3. Kendala dan upaya dalam mengembangkan mutu apabila ada beberapa pelaksana di lapangan belum memahami secara penuh tentang TUPOKSI-nya dikarenakan kurangnya sosialisasi maka dibutuhkan sosialisasi yang masif, masih ada beberapa guru yang kurang transparan ketika akan mendaftar ke instansi lain maka sekolah bersama pihak terkait membuat kebijakan-kebijakan penting terkait guru dan karyawan. Kendala yang hampir sama adalah permasalahan pendanaan atau pembiayaan diantisipasi dengan meningkatkan peran wirausaha, mencari sumber dana di luar sekolah, dan utamakan program-program prioritas.
  4. Formulasi alternatif manajemen strategik Kepala Sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan diperlukan koordinasi atau kerja sama antar komponen sekolah dengan pemangku kepentingan untuk menganalisa kekuatan,kelemahan, peluang, dan tantangannya. Dalam hal ini sekolah telah melakukan analisa SWOT dengan didahului membentuk Tim Pengembang Mutu Pendidikan di Sekolah (TPMPS). Sekolah-sekolah juga sudah membuat Standar Operasional Prosedur untuk mempermudah merealisasikan program yang telah direncanakan. Supervisi menjadi diperlukan untuk mengontrol terlaksana atau tidak program-program yang telah direncanakan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sekolah-sekolah Muhammadiyah di Kota Magelang di bawah Majelis Dikdasmen Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Magelang sebagian besar telah menerapkan prinsip-prinsip pengembangan mutu sesuai dengan standar mutu nasional. Hal ini dapat dilihat dari animo masyarakat untuk memasukkan putra putrinya di sekolah Muhammadiyah di Kota Magelang ada kecenderungan meningkat.

## **B. Saran**

Hasil penelitian ini selain dapat memberi kontribusi akademis, juga dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi lembaga/instansi yaitu sekolah-sekolah Muhammadiyah di Kota Magelang sebagai tempat penelitian. Masukan-masukan tersebut dapat dimanfaatkan oleh sekolah dan atau Majelis Dikdasmen Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Magelang sebagai penyelenggaran pendidikan untuk menjadi lebih baik di masa yang akan datang. Adapun saran oleh peneliti sebagai berikut:

*Pertama*, Sekolah-sekolah Muhammadiyah di Kota Magelang peneliti menyarankan mengembangkan lebih optimal dan dideskripsikan dalam setiap perubahan perkembangan pendidikan. Pengarsipan dokumen-dokumen kegiatan sekolah sangat diperlukan untuk menarik minat masyarakat sebagai konsumen. Menjaln kerjasama dengan pihak eksternal perlu ditingkatkan tidak hanya sekedar kerjasama di atas kertas semata termasuk pelibatan secara intensif warga sekolah. Pengawasan perlu dilakukan pada setiap komponen sekolah sebagai pelaksana di lapangan. Kepala sekolah harus memiliki kompetensi untuk melihat peluang-peluang/ kesempatan untuk memajukan

dan meningkatkan mutu sekolah menjadi lebih inovatif. Berbeda dengan sekolah lain di luar sekolah Muhammadiyah terutama dalam proses belajar mengajar dan pemanfaatan fasilitas yang tersedia seperti Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) untuk mempertahankan eksistensi sekolah. Peneliti menyarankan guru sebagai tenaga pendidik lebih optimal dalam menjalankan profesionalisme dan kompetensinya untuk mendukung upaya peningkatan mutu sekolah yang berkemajuan, sesuai dengan tujuan, visi, misi dan kode etik guru.

*Kedua*, Bagi Majelis Dikdasmen Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Magelang dan Dinas Pendidikan peneliti menyarankan untuk melakukan monitoring terhadap kebijakan mutu di sekolah guna memberikan saran atau masukan kepada sekolah dalam upaya memberikan dorongan untuk peningkatan mutu sekolah Muhammadiyah di Kota Magelang.

*Ketiga*, Bagi Peneliti Selanjutnya peneliti memberikan saran untuk melakukan penelitian lebih detail tentang kebijakan-kebijakan mutu di sekolah dengan metode-metode yang variatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Ketut Jelantik, 2012. *Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional (Panduan Menuju PKKS)*. Yogyakarta: Depublish.
- Ahmad Nurdin Kholili, Syarif Fajaruddin. 2020. "Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Muhammadiyah di Kabupaten Gunungkidul." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8: 53-69. Accessed Agustus 15, 2021.
- Arda Dinata, Ema Mei Fajar Yani, Mumpuni Sari K. 2010. In *Kepemimpinan dan Komunikasi Dalam Manajemen Proyek*, 3. Semarang: FKM Undip.
- Bob Foster dan Iwan Sidharta. 2019. *Dasar-Dasar Manajemen*. 2. Yogyakarta: Diandra Kreatif (Grup Penerbitan CV. Diandra Primamitra Media). Accessed Januari 15, 2022.
- A.A. Musyaffa, 2019. *Total Quality Manajement Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah*. Serang: A-Empat. Accessed Januari 19, 2022.
- Ahmad, 2020. *Manajemen Strategis*. Makasar: CV. Nas Media Pustaka. Accessed Januari 13, 2022.
- Jim Hoy Yam, 2018. *Manajemen Strategi Konsep & Implementasi*. ke-2. Makassar: CV. Nas Media Pustaka. Accessed Januari 12, 2022.
- Supadi, 2021. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta Timur: UNJ Press.
- Erna Novitasari, 2021. *Dasar-Dasar Ilmu Manajemen (Pengantar Menguasai Ilmu Manajemen)*. Yogyakarta: Penerbit Anak Hebat Indonesia. Accessed Januari 15, 2022.
- Fitrah, Muh. 2017. "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Penjaminan Mutu* 34. Accessed Januari 19, 2022.
- G, M. Arafat Imam. 2015. In *Book of Mentor 1: Leader University Step by Step Leader*, 13. Kim-Ara Holdings Grup.
- Hasnani, 2019. *Pengendalian Mutu Sekolah*. I. Tembilahan-Riau: PT. Indragiri Dot Com. Accessed Januari 15, 2022.
- J. Lexy Moleong. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mataputun, Yulius. 2018. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Intelektual, Emosional, dan Spiritual Terhadap Iklim sekolah*. Pulong Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.

- Moh. Saifulloh, Zainul Muhibbin, Hermanto. 2012. "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah." *Jurnal Sosial Humaniora* V nomor 2: 3. Accessed Januari 19, 2022.
- Muh.Fitrah, Luthfiyah, 2017. *METODOLOGI PENELITIAN (Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus)*. Sukabumi Jawa Barat. CV Jejak.
- Mulyasa, 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Akasara.
- Murniati, AR. 2010. *Manajemen Strategik Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*. Bandung: Cipta Pustaka Media Perintis.
- Novianto, Efri. 2019. *Manajemen Strategis*. 1. Yogyakarta, DIY: Deepublish (Grup Penerbit CV. Budi Utomo). Accessed 1 12, 2022.
- Ondi Saondi, Sobarudin. 2015. *Konsep-Konsep Dasar Menjadi Sekolah Unggul*. Yogyakarta: Deepublish (Grup Penerbit CV. Budi Utama).
- Qusthalani. 2018. In *Pendidikan Tanpa Kertas Abad 21*, 10. Guepedia.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional dan Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabet.
- Sallis, Edward. 2015. *Total Quality Management in Education (Model, Teknik, dan Implementasinya)*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sedjati, Retina Sri. 2015. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Deepublish/publisher.
- Solichin, Ach Nasrullah dan Moh Muchlis. 2021. "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMK Al-Faqih Sumber Nyamplong Kowel Pamekasan." *re-JIEM* Vol. 4 No.1. Accessed Agustus 13, 2021.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Tindakan Komprehensif*. Bandung: Alfabeta.
- Suparman, 2019. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan guru (Sebuah Pengantar Teoritik)*. Demak: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Suprihanto, John. 2014. *Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah mada University Press.
- Uno, Hamzah B. 2008. In *Profesi Kependidikan*, 15. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Moh. Uzer. 2008. In *Menjadi Guru Profesional*, 7. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Widiyarti, Suranto. 2019. *Konsep Mutu dalam Menejemen Pendidikan Vokasi*. 2019. Semarang: Alprin. Accessed Januari 15, 2022.

- Yogi Irfan Rosyadi, Pardjono. 2015. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP 1 Cilawu Garut." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 7. Accessed Januari 19, 2022.
- Zainuddin. 2017. "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe." *Jurnal Benchmarking Manajemen Pendidikan Islam* Vol 1. No 1.: 82 – 88. Accessed Agustus 13, 2021.
- Zuriani Ritonga, 2020. *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)*. Pertama. Yogyakarta: Grup Penerbit CV Budi Utama. Accessed Agustus 17, 2021.