

**STRATEGI PENINGKATAN MUTU LAYANAN PENDIDIKAN DI MAN
MODEL 1 MANADO**

Skripsi

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Meraih Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Oleh:

MULYADI TUHATELU
N I M : 14.2.4.009



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
MANADO
1443 H/2021 M**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

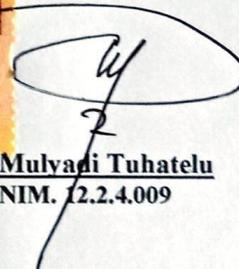
Mahasiswa yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mulyadi Tuhatelu
N I M : 14.2.4.009
Tempat/Tgl. Lahir : Manado, 27 Mei 1996
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Alamat : Sumompo, Kec. Tuminting Kota Manado
Provinsi Sulawesi Utara
Judul : Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan
Di MAN Model 1 Manado

Menyatakan dengan sesungguhnya dan penuh kesadaran bahwa skripsi ini benar adalah hasil karya sendiri. Jika di kemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikat, tiruan, plagiat atau dibuat oleh orang lain, sebagian atau seluruhnya, maka Skripsi dan gelar yang diperoleh karenanya batal karna hukum.

Manado, 31 Desember 2021
Penulis,




Mulyadi Tuhatelu
NIM. 12.2.4.009

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi yang berjudul “Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan Di Man Model 1 Manado”, yang disusun oleh **Mulyadi Tuhatelu**, NIM: 14.2.4.009, mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado, telah diuji dan dipertahankan dalam sidang *munaqasyah* yang diselenggarakan pada hari Jum’at, tanggal 31 Desember 2021 M, bertepatan dengan 27 Jumadil Awal 1443 H, dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dengan *beberapa perbaikan*.

Manado, 31 Desember 2021 M
27 Jumadil Awal 1443 H

DEWAN PENGUJI:

Ketua : Drs. Kusnan, M.Pd

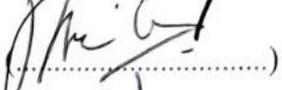
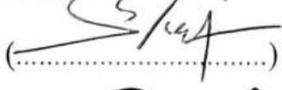
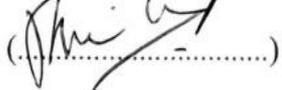
Sekretaris : Abdul Muis Daeng Pawero, M.Pd

Munaqisy I : Dr. Adri Lundeto, M.Pd

Munaqisy II : Sulfa Potiua, M.Pd

Pembimbing I : Drs. Kusnan, M.Pd

Pembimbing II: Abdul Muis Daeng Pawero, M.Pd

()
()
()
()
()
()

Diketahui oleh:
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu
Keguruan IAIN Manado,



Dr. Ardianto, M.Pd
NIP: 197603182006041003

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah Swt., Zat yang tak dapat di samakan dengan sesuatu pun. Kekuasaan-Nya meliputi ruang dan waktu, dengan kekuasaan-Nya itu, ditampakkan-Nya segala yang tersimpan dalam akal manusia lewat kalam, ucapan dan perbuatannya. Semesta alam bersungkur memuji kebesaran-Nya, jagat raya bergantung kepada-Nya, dan kepada-Nyalah tempat bermula hingga berakhir segala sesuatu, dan semoga hidayah dan inayah selalu tercurahkan kepada kita.

Penulis juga sangat menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak mungkin terwujud tanpa bantuan dari berbagai pihak, sehingga penulis ingin menyampaikan terimah kasih yang amat mendalam kepada pihak-pihak yang telah membantu, membimbing dan mengarahkan hingga penyusunan karya ilmiah ini terselesaikan. Ucapan terimah kasih ini penulis sampaikan kepada kepada:

1. Delmus Puneri Salim, M.A, M. Res, Ph.D selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado.
2. Dr. Ahmad Rajafi, M.HI selaku wakil Rektor I, Dr. Radlyah Hasan Jan., SE., M.SI selaku wakil Rektor II serta Dr. Musdalifah Dachrud, M.Si., M.Psi selaku wakil Rektor III Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado.
3. Dr. Ardianto, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado.
4. Dr. Mutmainah, M.Pd, selaku Wakil Dekan I, Dr. Adri Lundeto, M.Pd.I, selaku Wakil Dekan II, serta Dr. Feiby Ismail, M.Pd selaku Wakil Dekan III Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado.
5. Sulfa Potiua, S. Ag, M.Pd.I, selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI), dan Abdul Muis Daeng Pawero, M.Pd, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado.

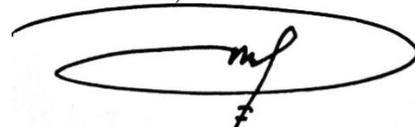
6. Dr. Ishak Talibo, M.Pd sebagai Dosen Pembimbing I dan Abdul Muis Daeng Pawero sebagai Pembimbing II.
7. Dr. Feiby Ismail, M.Pd sebagai Dosen Penguji I dan Sulfa Potiua, S. Ag, M.Pd.I sebagai Dosen Penguji II.
8. Seluruh Dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) yang telah mengajar dan memberikan ilmunya selama proses perkuliahan.
9. Dr. Nenden Herawaty Suleman. SH. MH selaku Kepala Perpustakaan IAIN Manado beserta Staf.
10. H. Syarif Afiat Salim Raya, S.Ag.,M.M.,M.Pd. selaku Kepala Madrasah bersama staf tata usaha dan guru di MAN Model 1 Manado.
11. Keluarga Besar, terkhusus untuk kedua orangtua Ayah dan Ibu tercinta serta kedua Kakak yang masih setia mendukung dan membiayai studi yang ditempuh penulis.
12. Kepada semua pihak yang turut membrikan sumbangsi pemikirannya kepada penyulis yang tidak dapat di sebutkan satu persatu oleh penulis di pengantar ini.

Akhirnya penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu dalam penulisan skripsi ini, semoga apa yang tertuang dalam skripsi ini berguna dan bermanfaat bagi kita semua dan khususnya dunia pendidikan.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Manado, 31 Desember 2021

Penulis,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'M' followed by a vertical line and a horizontal stroke, all enclosed within a large, hand-drawn oval.

Mulyadi Tuhatelu
NIM: 14.2.4.009

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRAK	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan dan Batasan Masalah	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
D. Pengertian Judul	9
BAB II KAJIAN TEORETIS.....	13
A. Kepala Madrasah.....	13
1. Pengertian Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan ..	13
2. Tugas dan Peran Kepala Madrasah	14
3. Tugas dan Peran Wakil Kepala Madrasah dan Guru.....	16
B. Supervisi Akademik	17
1. Pengertian Mutu Pendidikan	17
2. Tujuan Mutu Pendidikan	19
3. Fungsi Mutu Pendidikan.....	22
4. Sasaran Mutu Pendidikan	24
5. Teknik Mutu Pendidikan	25
6. Pelaksanaan Mutu Pendidikan.....	28
C. Penelitian Yang Relevan	31

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	37
	A. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	37
	B. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	37
	C. Sumber Data	39
	D. Teknik Pengumpulan Data	39
	E. Teknik Analisis Data	41
	F. Tahap-Tahap Penelitian	43
	G. Pengujian Keabsahan Data.....	44
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	46
	A. Kondisi Objektif Lokasi Penelitian	46
	1. Profil MAN Model 1 Manado	46
	2. Keadaan Guru dan Peserta Didik	50
	3. Keadaan Sarana dan Prasarana.....	51
	B. Temuan Penelitian	53
	1. Pelaksanaan Strategi Mutu Layanan Pendidikan Oleh Kepala Madrasah.....	53
	2. Hambatan-Hambatan Yang Ditemukan Dalam Pelaksanaan Strategi Mutu Layanan Pendidikan	59
	C. Pembahasan	61
	1. Pelaksanaan Mutu Layanan Pendidikan Oleh Kepala Madrasah	61
	2. Hambatan-Hambatan Yang Ditemukan Dalam Pelaksanaan Mutu Layanan Pendidikan	65
BAB V	PENUTUP.....	67
	A. Kesimpulan.....	67
	B. Saran	68
	DAFTAR PUSTAKA	69
	LAMPIRAN.....	73
	BIODATA PENULIS.....	122

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Daftar Nama Kepala Madrasah.....	47
Tabel 2. Nama Guru dan Pegawai MAN Model 1 Manado.....	50
Tabel 3. Data Siswa MAN Model 1 Manado T/A 2019/2020	51
Tabel 4. Keadaan Bangunan/infrastruktur	52
Tabel 5. Keadaan Fasilitas Guru	52

ABSTRAK

Nama Penyusun : Mulyadi Tuhatelu
N I M : 14.2.4.009
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan
Di MAN Model 1 Manado Manado.

Skripsi ini adalah hasil penelitian lapangan tentang “Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan Di MAN Model 1 Manado” dengan permasalahan bagaimana strategi peningkatan mutu layanan pendidikan yang dihadapi oleh madrasah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang dilakukan madrasah terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan di MAN Model 1 Manado.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan datanya adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang mencakup empat komponen yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data menggunakan *Kredibilitas*, *Transfertility*, *Dependebilitas*, dan *Konfirmabilitas*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa: pelaksanaan mutu layanan pendidikan yang di lakukan madrasah yaitu dengan cara melakukan perencanaan strategi, pelaksanaan strategi, kemudian evaluasi strategi.

Sedangkan untuk mencapai strategi tersebut madrasah menggunakan strategi peningkatan mutu input, proses dan lingkungan.

Kata Kunci :Strategi, Peningkatan Mutu, Layanan Pendidikan

ABSTRACT

Name : Mulyadi Tuhatelu
Students' ID : 14.2.4.009
Faculty : Tarbiyah dan Teacher Training
Study Program : Islamic Educational Management
Tittle : The Strategy in Improving the Quality of Education Services at MAN Model 1 Manado

This research is the result of field research discussing about "Strategies in Improving the Quality of Education Services at MAN Model 1 Manado" with the formulated problem; how is the quality to improve education services faced by madrasah.

This study aims to find out the strategies used by madrasah to improve the quality of education services at MAN Model 1 Manado.

This study employed a qualitative approach. Data collection methods were going through observation, interviews and documentation. While the data analysis technique was accomplished through Miles and Huberman interactive analysis model which included four components, namely data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusions. In the meantime, to check the validity of the data, was done by using Credibility, Transferbility, Dependability, and Confirmability.

Based on the results, it shows that: the implementation of the quality of education services is carried out by madrasah by doing strategic planning, implementing strategies, then evaluating strategies. Meanwhile, to achieve the following strategy, madrasah utilize strategies to improve the quality of inputs, processes and the environment.

Key Words: strategy, quality improvement, education services



PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi yang berjudul “Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan Di Man Model 1 Manado”, yang disusun oleh **Mulyadi Tuhatelu**, NIM: 14.2.4.009, mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado, telah diuji dan dipertahankan dalam sidang *munaqasyah* yang diselenggarakan pada hari Jum’at, tanggal 31 Desember 2021 M, bertepatan dengan 27 Jumadil Awal 1443 H, dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dengan *beberapa perbaikan*.

Manado, 31 Desember 2021 M
27 Jumadil Awal 1443 H

DEWAN PENGUJI:

Ketua : Drs. Kusnan, M.Pd

Sekretaris : Abdul Muis Daeng Pawero, M.Pd

Munaqisy I : Dr. Adri Lundeto, M.Pd

Munaqisy II : Sulfa Potiua, M.Pd

Pembimbing I : Drs. Kusnan, M.Pd

Pembimbing II: Abdul Muis Daeng Pawero, M.Pd



(.....)
(.....)
(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

Diketahui oleh:

↳ Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu
Keguruan IAIN Manado,



Dr. Ardianto, M.Pd

NIP: 197603182006041003

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sampai saat sekarang ini, dunia pendidikan kita belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat. Fenomena ini ditandai dari rendahnya mutu lulusan, penyelesaian masalah pendidikan yang tidak tuntas, atau cenderung tambal sulam, bahkan lebih berorientasi proyek. Akibatnya, seringkali hasil pendidikan mengecewakan masyarakat¹. Jika hasil pendidikan tidak dapat dinikmati oleh pemakai baik internal, (siswa) maupun eksternal (masyarakat), pemerintah maupun lembaga-lembaga industri dan dunia kerja maka lembaga-lembaga pendidikan tersebut lama kelamaan akan ditinggal oleh masyarakat dan tersingkir dengan sendirinya².

Diakui atau tidak bahwa mutu pendidikan saat ini telah menjadi pilihan utama bagi orang tua untuk anak-anaknya dalam lingkup pendidikan, dimana lembaga pendidikan yang memiliki mutu pendidikan atau kualitas yang baik akan menjadi prioritas utama bagi orang tua untuk pendidikan anak-anaknya.

Berbagai alasan yang muncul dari orang tua siswa mengapa mutu pendidikan menjadi pilihan mereka demi masa depan pendidikan untuk anak-anaknya. Diharapkan sekolah yang menjamin mutu pendidikan akan menghasilkan *output* yang mampu ditempatkan di beberapa tempat sesuai dengan bidangnya masing-masing. Untuk mewujudkan adanya sekolah yang

¹Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana, 2002), hal. 19

²Hasbullah, *Otonomi Pendidikan Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hal. 61

dapat memiliki kualitas tentunya memposisikan kepala sekolah sebagai manajemen pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk bertanggungjawab seluruh komponen pendidikan dan harus berupaya meningkatkan mutu pelayanan dan mutu hasil belajar yang berorientasi kepada pemakai baik internal maupun eksternal³. Alasan ini memberikan pengertian bahwa lembaga sekolah yang menjamin mutu pendidikan dapat *menggulawentah* atau memproses siswa selama proses pembelajaran dengan sedemikian rupa sesuai dengan kebutuhan konsumen atau masyarakat, instansi, atau pihak-pihak yang membutuhkan sehingga pada akhirnya nanti setelah lulusan atau *output* dari sekolah ini dapat langsung dipakai oleh para konsumen.

Alasan lain adalah penyelenggaraan kegiatan sekolah yang memenuhi persyaratan kualitas dan mampu menjamin kualitas, tentu manajemen sekolah tersebut akan menjaga konsistensi antar visi, misi, tujuan, dan target yang berpedoman rencana strategis sekolah sehingga sekolah akan memberikan arah yang jelas mengenai masa depan kualitas sekolah itu.

Menurut Mulyadi⁴, sekolah yang melakukan penyelenggaraan pendidikan yang menjamin mutu pendidikan itu berlandaskan dasar ajaran agama islam yaitu al-Qur'an surat an-Nahl (16):90:

³Akhyak, *Profil Pendidik Sukses Sebuah Formulasi Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Surabaya : eLKAF, 2005), hal.126. cet. 1

⁴Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang : UIN Maliki Press, 2010), hal. 81. cet. I

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ

وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿١٦﴾

Artinya : “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran” (Q.S.(16): 90)⁵

Dari ayat itu dijelaskan bahwa, seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin, selaras dengan dengan ajaran ihsan.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Muhaimin dan dikutip oleh Mulyadi bahwa, “seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu penegetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah. Seperti yang telah dijelaskan semuanya didalam al-Qur’an surat alam Nasyrah (94): 7-8, al-Dhuha (93): 4, al-Alaq (96): 1-3 dan al-Syuura (42): 15”⁶.

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿١٦﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿١٧﴾

⁵Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang : Asy-Syifa, 1998)

⁶Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam*, hal.82

Artinya: Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.(Q.S. (94):7-8).

Surat al-Dhuha (93): 4

وَلَلْآخِرَةُ خَيْرٌ لَّكَ مِنَ الْأُولَىٰ ﴿٤﴾

Artinya: dan Sesungguhnya hari kemudian itu lebih baik bagimu daripada yang sekarang (permulaan) .(Q.S. (93):4).

Surat al-Alaq (96): 1-3

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾

Artinya: bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah .(Q.S. (96):1-3).

Surat Al-Syuara (42): 15

فَلِذَلِكَ فَادِّعْ^ط وَأَسْتَقِمْ^ط كَمَا أُمِرْتَ^ط

Artinya: Maka karena itu serulah (mereka kepada agama ini) dan tetaplah sebagaimana diperintahkan kepadamu .(Q.S. (42):15)⁷

Jika kita meninjau ulang dasar adanya penjaminan mutu pendidikan diatas tentunya pihak penyelenggara pendidikan atau sekolah tidak

⁷Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang : Asy-Syifa, 1998)

seharusnya berlomba-lomba mencari kuantitas siswa yang nantinya diasumsikan bahwa banyaknya jumlah sekolah itu dikatakan sekolah yang favorit, tetapi bagaimana sekolah berusaha mengoptimalkan kinerja sekolah dalam rangka memberikan layanan belajar yang berkualitas, sehingga memberi kepuasan bagi peserta didik dan pemerintah maupun masyarakat yang menggunakan lulusan pendidikan tersebut.

Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado merupakan salah satu madrasah yang berada di Kelurahan Islam Kecamatan Tuminting Kota Manado yang mempunyai banyak *output* yang berkualitas, terbukti dari lulusan madrasah ini diterima di perguruan tinggi ternama diseluruh Indonesia. Pada lulusan tahun 2014-2019, siswa telah diterima diperguruan tinggi ternama diantaranya Perguruan tinggi UMY Yogyakarta. UIN Yogyakarta.

Dalam menghadapi perkembangan zaman, sebagai lembaga pendidikan Islam, Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado juga terus melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Karena diharapkan dengan adanya mutu pendidikan Islam yang tinggi, maka akan mampu menghasilkan *output* atau lulusan yang berkualitas, berkompetensi, dan unggul, yang nantinya siap terjun dan bersaing di dalam kehidupan masyarakat global.

Berangkat dari adanya realita-realita di atas dan masih banyak lagi adanya kesenjangan antara harapan dengan kenyataan, maka penulis sangat tertarik untuk mengangkat permasalahan tentang bagaimana sebuah lembaga pendidikan berusaha meningkatkan mutu atau kualitas pendidikannya. Permasalahan ini

kemudian penulis jadikan sebuah karya ilmiah dengan judul “**Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado**”

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti memfokuskan penelitian sebagai berikut :

1. Strategi yang dilakukan lembaga sekolah dalam peningkatan mutu *input* di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado.
2. Strategi yang dilakukan lembaga sekolah dalam peningkatan mutu proses di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado.
3. Strategi yang dilakukan lembaga sekolah dalam peningkatan mutu lingkungan di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah strategi yang dilakukan dalam peningkatan mutu *input* di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado?
2. Bagaimanakah strategi yang dilakukan dalam peningkatan mutu proses di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado?

3. Bagaimanakah strategi yang dilakukan dalam peningkatan mutu lingkungan di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui strategi yang dilakukan dalam peningkatan mutu *input* di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado.
2. Untuk mengetahui strategi yang dilakukan dalam peningkatan mutu proses pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado.
3. Untuk mengetahui upaya yang dilakukan dalam peningkatan mutu lingkungan di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado.

E. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Peneliti

Bagi peneliti hasil dari penelitian ini digunakan sebagai syarat untuk mendapatkan gelar sarjana pendidikan Islam pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Manado.

2. Lembaga Pendidikan

Sebagai bahan masukan guna pengembangan serta bahan pertimbangan penentuan kebijakan-kebijakan lembaga pendidikan kedepan.

3. Masyarakat dan Pembaca

Menyadarkan arti penting mutu pendidikan ditengah-tengah persaingan banyaknya sekolah yang sudah menjamur di masyarakat. Sekaligus sebagai bahan masukan yang cukup berarti.

F. Pengertian Judul

Agar sejak awal para pembaca dapat secara jelas dan tegas memperoleh kesamaan pemahaman mengenai konsep yang terkandung dalam judul “Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado” dalam meningkatkan mutu pendidikan”, sehingga diantara pembaca tidak ada yang memberikan arti yang berbeda terhadap judul ini, maka penulis merasa perlu memaparkan penegasan istilah baik secara konseptual maupun secara operasional:

a) Secara konseptual

1. Mutu

Definisi mutu memiliki pengertian yang bervariasi. Mutu berasal dari bahasa latin, *qualis*, yang artinya *what kind of*⁸. Menurut Nasution M.N seperti yang dikutip Mulyadi mengatakan bahwa, ada beberapa pendapat yang merumuskan tentang definisi mutu, antara lain⁹:

- a. Menurut Juran, mutu adalah kecocokan pengguna produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.
- b. Menurut Crosby, mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan.
- c. Menurut Deming, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.

⁸Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara,2008), hal.477 cet.1 eds.ke-2

⁹Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah ...*, hal. 77. cet. I

- d. Menurut Fiegenbaum, mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).
- e. Menurut Garvin dan Davis dalam Abdul Hadis dan Nurhayati, mutu adalah suatu kondisi dinamik yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses, dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan¹⁰.
- f. Mutu menurut West-Burnham (1997) dalam Husaini Umar, adalah ukuran relatif suatu produk atas jasa sesuai dengan standar mutu desain yang meliputi spesifik produk dan mutu kesesuaian, yaitu seberapa jauh suatu produk telah memenuhi persyaratan atau spesifikasi mutu yang ditetapkan¹¹.

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan pengertian mutu mengandung tiga unsur, yaitu : (1) Kesesuaian dengan standar, (2) Kesesuaian dengan harapan *stakeholders*, (3) Pemenuhan janji yang diberikan.

Jika kita kaitkan dengan dunia pendidikan mutu memiliki ranah *mutu input, proses, output dan outcome*. *Input* sekolah adalah segala masukan yang dibutuhkan sekolah untuk terjadinya pemrosesan guna mendapatkan *output* yang diharapkan. *Input* sekolah dapat didefinisikan mulai dari manusia (*man*), uang (*money*), material/bahan-bahan (*materials*), metode-metode, dan mesin-mesin

¹⁰Abdul Hadis & Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta 2010), cet. I hal. 86

¹¹Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan...*, hal. 477

(*machines*)¹². Sementara Sudarwan Danim membagi *input* sekolah menjadi empat sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, saran sekolah dan lain-lain. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, dan lain-lain¹³. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu jika siap proses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEMB (Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Menyenangkan, dan Bermakna). *Output* dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap didunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas¹⁴. Mengenai *input*, *proses*, *output* dan *outcome* sekolah akan dibahas lebih jelas pada bab dua nanti.

2. Pendidikan

¹²Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), hal.2

¹³Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Kelembagaan Akademik*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006), hal. 53

¹⁴*Ibid...*, hal.479

Pengertian pendidikan menurut beberapa ahli pendidikan adalah¹⁵ :

a. Menurut John Dewey

Pendidikan adalah suatu proses pengalaman karena kehidupan adalah pertumbuhan. Pendidikan berarti membantu pertumbuhan batin tanpa dibatasi oleh usia. Proses pertumbuhan ialah proses menyesuaikan pada tiap-tiap fase serta menambahkan kecakapan di dalam perkembangan seseorang.

b. Menurut Mahmud Yunus

Pendidikan adalah usaha-usaha yang sengaja dipilih untuk mempengaruhi dan membantu anak dengan tujuan peningkatan keilmuan jasmani dan akhlak sehingga secara bertahap dapat mengantarkan si anak kepada tujuannya yang paling tinggi, agar si anak hidup bahagia serta seluruh apa yang dilakukannya menjadi bermanfaat bagi dirinya dan masyarakat.

c. Menurut M.J Langeveld

Pendidikan adalah setiap usaha, pengaruh, perlindungan dan bantuan yang diberikan kepada anak tertuju kepada pendewasaan anak

itu, atau lebih tepat membantu anak agar cukup cakap melaksanakan tugasnya sendiri¹⁶.

¹⁵<http://www.rentcost.com/2011/12/pengertian-pendidikan-definisi.html>. diakses tanggal

¹⁶Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), hal.2

d. Ki Hajar Dewantara

Pendidikan adalah tuntunan didalam hidup tumbuhnya anak-anak, adapun maksudnya, pendidikan adalah menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak itu, agar mereka sebagai manusia dan sebagai anggota masyarakat dapatlah mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya¹⁷.

e. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia 1991

Pendidikan diartikan sebagai proses pembelajaran bagi individu untuk mencapai pengetahuan dan pemahaman yang lebih tinggi mengenai obyek-obyek tertentu dan spesifik. Pengetahuan tersebut diperoleh secara formal yang berakibat individu mempunyai pola pikir dan perilaku sesuai dengan pendidikan yang telah diperolehnya. Ngalim purwanto berpendapat, pendidikan adalah segala usaha orang dewasa dalam pergaulannya dengan anak-anak untuk memimpin perkembangan jasmani dan rohaninya kearah kedewasaan¹⁸.

f. Pendidikan adalah usaha sadar dan teerencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan,

¹⁷Suwarno, *Pengantar Umum Pendidikan Dalam Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan Hasbullah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 4

¹⁸ Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoristis Dan Praktis*, (Bandung: PT. Rosda Karya, 2009), hal. 10

akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara¹⁹.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Pendidikan meliputi pengajaran keahlian khusus, dan juga sesuatu yang tidak dapat dilihat.

3. Strategi berarti “usaha (syarat untuk menyampaikan suatu maksud); ikhtiar; daya strategi²⁰.

Jadi, maksud dari judul diatas adalah bahwa penulis akan meneliti tentang usaha-usaha yang dilakukan oleh lembaga sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado.

b) Secara Operasional

Strategi sekolah adalah semua usaha yang dilakukan oleh lembaga pendidikan atau sekolah baik yang dilakukan oleh kepala sekolah maupun oleh para guru di lembaga tersebut. Dari sini ada dua kriteria yaitu dari segi formal dan segi nonformal, dari segi formal yaitu segala

¹⁹UU. NO. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jogyakarta: Bening, 2010), hal. 12

²⁰Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), hal.1132.

usaha yang dilakukan sekolah baik oleh kepala sekolah maupun guru yang sesuai dengan peraturan yang sah, maksudnya dilakukan secara resmi dan menurut aturan yang ada atau dengan kata lain bahwa kegiatan ini dilakukan pada waktu jam sekolah.

Kalau dari segi nonformal, upaya sekolah yaitu usaha yang dilakukan lembaga baik oleh kepala sekolah maupun guru yang bersifat tidak resmi atau diluar kegiatan resmi yang ada disekolah, disini dapat diartikan bahwa usaha nonformal adalah berupa kegiatan ekstra kurikuler atau diluar jam pelajaran.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah dalam memahami skripsi ini, maka penulis memandang perlu mengemukakan sistematika pembahasan. Skripsi ini terbagi menjadi tiga bagian yaitu :

Bagian awal, yang meliputi: Halaman Sampul, Halaman Judul, Halaman Pengajuan, Halaman Persetujuan Pembimbing, Halaman Pengesahan, Motto, Persembahan, Kata Pengantar, Daftar Isi, Daftar Lampiran, dan Abstrak.

Bagian utama, terdiri dari lima bab yaitu :

Bab I adalah Pendahuluan, dalam bab ini dipaparkan mengenai: A. Latar Belakang Masalah; B. Fokus Penelitian; C. Rumusan Masalah D. Tujuan Penelitian; E. Kegunaan Hasil Penelitian; F. Penegasan Istilah; dan G. Sistematika Pembahasan.

Bab II merupakan Kajian Pustaka, yang di dalamnya membahas tentang kajian teori yang akan memperkuat pembahasan penelitian, terdiri dari: A. Sekolah Bermutu; B. Pendidikan Bermutu; C. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan; dan D. Kerangka Konseptual Penelitian.

Bab III yaitu Metode Penelitian, yang membahas proses penelitian secara metodologis yang digunakan dalam penelitian, diantaranya: A. Jenis Penelitian; B. Lokasi Penelitian; C. Kehadiran Peneliti; D. Sumber Data; E. Prosedur Pengumpulan Data; F. Teknis Analisis Data; G. Pengecekan Keabsahan Data; dan H. Tahap-tahap Penelitian.

Bab IV yaitu Laporan Hasil Penelitian, yang terdiri dari: A. Paparan Data; B. Temuan Penelitian; dan C. Pembahasan

Bab V merupakan Penutup yang terdiri dari: A. Kesimpulan; dan B. Saran-saran.

Bagian akhir, memuat Daftar Rujukan, dan Lampiran-lampiran.

Demikian sitematika pembahasan dari skripsi yang berjudul “***Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado***”.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Sekolah Bermutu

1) Pengertian Sekolah

Lembaga pendidikan formal atau sekolah dikonsepsikan untuk mengemban reproduksi, penyadaran dan mediasi secara simultan. Fungsi sekolah itu diwadahi melalui proses pendidikan dan pembelajaran sebagai inti bisnisnya²¹. Sekolah bukan hanya dijadikan sebagai tempat berkumpul antara guru dan peserta didik, melainkan suatu sistem yang sangat kompleks dan dinamis²². Beberapa ahli pendidikan mengemukakan tentang pengertian sekolah seperti yang dikutip Sagala dari Postman Weingartner bahwa sekolah adalah *“school as institution is the specific set of essential function is serves in our society”* sekolah didefinisikan sebagai institusi yang spesifik dari seperangkat fungsi-fungsi yang mendasar dalam melayani masyarakat²³.

Menurut Reimer sebagaimana yang dikutip oleh Sagala mengemukakan, “sekolah adalah lembaga yang menghendaki kehadiran penuh kelompok-kelompok umur tertentu dalam ruang-ruang kelas yang dipimpin guru untuk mempelajari kurikulum-kurikulum bertingkat”.

Begitupun menurut Nanang Fattah dalam Sagala mengemukakan sekolah

²¹Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Kelembagaan Akademik*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006), hal.1

²²Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2010), hal. 70.cet.4

²³*Ibid...*, hal.70

“merupakan wadah tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis”²⁴. Menurut Gorton dalam Ahmadi dan Nur mengemukakan “sekolah adalah suatu sistem organisasi dimana terdapat sejumlah orang yang bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan sekolah, yang dikenal sebagai tujuan instruksional”. Sementara itu Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati mendefinisikan sekolah adalah lembaga dengan organisasi yang tersusun rapi dan segala aktifitasnya direncanakan dengan sengaja yang disebut kurikulum²⁵. Dalam kamus besar bahasa Indonesia sekolah diartikan bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran²⁶.

Dalam Al-Munjid seperti yang dikutip Muhaimin mendefinisikan sekolah dalam bahasa arab yaitu madrasah. Madrasah adalah isim makan dari kata : *darasa-yadrusu-darsan wa durusan wadirasan* yang berarti : terhapus, hilang bekasnya, menghapus, menjadikan usang, melatih, mempelajari. Dilihat dari pengertian ini, maka madrasah berarti merupakan tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, serta melatih ketrampilan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan²⁷.

Madrasah pada umumnya dipandang sebagai tempat untuk mengkaji ilmu pengetahuan agama. Namun sesuai dengan perkembangan zaman madrasah sudah mulai berbenah diri, dengan mencantumkan kurikulum

²⁴*Ibid...*,hal.70

²⁵Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2007), hal.162

²⁶ <http://ebsoft.web.id> *Kamus Besar Bahasa Indonesia Offline Versi 1.3* Ebta Setiawan

²⁷Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Disekolah, Madrasah Dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2007), hal.183-184

yang diluar pendidikan agama, misalkan memuatkan mata pelajaran ilmu pengetahuan alam, matematika dan lain-lain. Hal ini dilakukan untuk dapat bersaing dengan sekolah atau madrasah lain agar tetap *survive*.

Madrasah pada dasarnya merupakan : (1) Lembaga pendidikan yang berbasis masyarakat, yakni menyelenggarakan pendidikan berdasarkan kekhasan agama islam serta sosial, budaya, aspirasi dan potensi masyarakat islam, sebagai perwujudan pendidikan dari, oleh, dan untuk masyarakat islam. (2) Pendidikan umum yakni merupakan pendidikan dasar (MI dan MTs) dan menengah (MA) yang mengutamakan perluasan pengetahuan yang diperlukan oleh peserta didik untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, dan atau/ untuk hidup dimasyarakat, (3) Pendidikan keagamaan, yakni merupakan pendidikan dasar dan menengah yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan dan pengamalan nilai-nilai dan ajaran agama islam²⁸.

Sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan oleh orang-orang yang profesional. Lebih dari itu, kegiatan inti organisasi sekolah mengelola sumber daya manusia (SDM) yang diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan masyarakat, lulusan sekolah diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada pembangunan bangsa.

²⁸*Ibid...*, hal. 187.

Mengacu pada berbagai pendapat yang dikemukakan di atas, dapat ditegaskan bahwa sekolah ialah “ kerjasama sejumlah orang menjalankan seperangkat fungsi mendasar melayani kelompok umur tertentu dalam ruang-ruang kelas dibimbing oleh guru mempelajari kurikulum-kurikulum yang bertingkat untuk mencapai tujuan instruksional terikat akan norma dan budaya yang mendukungnya sebagai suatu sistem nilai dan kerjasama sejumlah orang dalam rangka mencapai tujuan instruksional sekaligus sebagai tujuan sekolah”. Kegiatan belajar mengajar disekolah menekankan pembentukan kepribadian sebagai proses interaksi yang dinamis dalam masyarakat sekolah²⁹.

2) Karakteristik Sekolah Yang Bermutu.

Dalam peraturan pemerintah RI nomor 17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan pasal tiga yakni : Pengelolaan pendidikan ditujukan untuk menjamin: a). Akses masyarakat atas pelayanan pendidikan yang mencukupi, merata, dan terjangkau; b). Mutu dan daya saing pendidikan serta relevansinya dengan kebutuhan dan/atau kondisi masyarakat; dan c). Efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pengelolaan pendidikan³⁰.

Jika pihak lembaga pendidikan mau merenungi isi yang tertuang dalam PP nomor 17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan diatas sudah semestinya sekolah atau lembaga pendidikan merealisasikan

²⁹Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan...*, hal.75

³⁰Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, (Bandung : Fokusmedia, 2010), hal.9

apa yang menjadi tujuan lembaga pendidikan yaitu penjaminan mutu pendidikan. Dalam PP RI nomor 19 tahun 2005 pasal 91 ayat 1 juga menyinggung adanya penjaminan mutu dari pihak sekolah, “ setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan ”³¹.

Masalah yang muncul terkait dengan penjaminan mutu dari pihak lembaga pendidikan adalah apakah sampai saat ini sekolah yang menjadi pengelola dan penyelenggara pendidikan sudah melaksanakan tugasnya? Bagaimanakah standar sekolah yang bermutu? Yang nantinya hasil pendidikan juga melahirkan lulusan yang bermutu. Banyak kita jumpai sekolah yang mengatasnamakan sekolah bertaraf internasional, namun kenyataannya setelah kita teliti lulusan dari lembaga pendidikan tersebut kurang siap pakai sehingga masyarakat sebagai pemakai jasa dari hasil pendidikan merasa kecewa dan merasa dirugikan.

Untuk menyakinkan keraguan masyarakat terhadap lulusan dari pengelola dan penyelenggara pendidikan tentunya sekolah harus berbenah menuju perbaikan secara terus menerus sehingga nantinya mampu mewujudkan tujuan pendidikan. Merujuk pada pendapat Edward Sallis sebagaimana dikutip Sudarwan, sekolah yang bermutu mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan sekolah itu terdiri dari tiga komponen. *Pertama*,

³¹Standar Nasional Pendidikan (PP. RI. No. 19 Tahun 2005), (Jakarta : Redaksi Sinar Grafika, 2005), hal.50

pelanggan primer, adalah siswa atau pihak-pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung. *Kedua*, pelanggan sekunder, adalah pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan. Pihak-pihak yang termasuk kategori pelanggan sekunder ini antara lain orang tua siswa, instansi atau penyandang dana/beasiswa, pemerintah yang menanggung biaya pendidikan, pengelola pendidikan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan tenaga akademik, dan tenaga administratif sekolah. *Ketiga*, pelanggan tersier, adalah pelanggan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa pendidikan, tetapi berkepentingan terhadap mutu jasa layanan pendidikan itu karena mereka memanfaatkan hasil jasa layanan.

- 2) Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
- 3) Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya.
- 4) Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
- 5) Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
- 6) Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

- 7) Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab.
- 8) Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
- 9) Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
- 10) Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- 11) Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- 12) Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- 13) Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus – menerus sebagai suatu keharusan³².

Sedangkan menurut Jerome S. Arcaro sekolah yang bermutu memiliki 5 karakteristik yaitu ³³: (1) fokus pada kostumer. Secara khusus, kostumer sekolah adalah siswa dan keluarganya. Disamping itu sekolah juga memiliki kostumer internal dan juga kostumer eksternal. Kostumer internal adalah orang tua, siswa, guru, administrator, staf ³⁴ dan dewan

³²Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi* Mulyadi, *Kelembagaan Akademik*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006), hal.54-55. (lihat: *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang : UIN Maliki Press 2010), hal. 87-89. cet. I)

³³Jerome S. Arcaro, *Quality In Education: An Implementation Handbook* penjmh. Yosa Iriantara : *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2007), hal.38. cet. Ke-4

³⁴Edward Sallis, *Manajemen mutu terpadu pendidikan*. Penerjm. Ahmad Ali Riyadi Dan Fahrurrozi, (Jogyakarta : IRCiSod, 2011), hal. 69 cet. Ke-4

sekolah yang berada di dalam sistem pendidikan. Kostumer eksternal adalah masyarakat, perusahaan, keluarga, militer dan perguruan tinggi yang berada diluar organisasi, namun memanfaatkan *output* proses pendidikan³⁵.

Edwar Sallis membagi pelanggan pendidikan menjadi tiga, *pertama* pelanggan utama yaitu pelajar yang secara langsung menerima jasa. *Pelanggan kedua*, yaitu orang tua, gubernur atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi, dan *Pelanggan ketiga*, pihak yang memiliki peran penting, meskipun tidak langsung seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan³⁶. (2) keterlibatan total. (3) pengukuran (4) komitmen dan (5) perbaikan berkelanjutan³⁷.

Fungsi sekolah sebagai tempat belajar yang memiliki kewajiban untuk meyenggarakan pengalaman pembelajaran yang bermutu bagi peserta pendidik. Tempat belajar atau dimaknai sebagai suatu organisasi pendidikan memiliki bidang garapan tertentu, yaitu bidang kesiswaan, keguruan, kurikulum, sarana prasarana, keuangan, hubungan sekolah-masyarakat, pengelolaan kelas, kebijakan, dan pelayanan khusus, seperti bimbingan dan penyuluhan, perpustakaan, laboratorium, ekstrakurikuler, kantin atau koperasi, dan transportasi.

³⁵Jerome S. Arcaro, *Quality In Education: An Implementation Handbook*...., hal. 40

³⁶Edward Sallis, *Manajemen mutu terpadu pendidikan*, hal. 68 cet. Ke-4

³⁷Jerome S. Arcaro, *Quality In Education: An Implementation Handbook*....,hal. 41-

Dengan demikian, sekolah efektif adalah sekolah yang menjalankan fungsinya sebagai tempat belajar yang paling baik yang menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu bagi siswa³⁸. Hasil belajar yang memuaskan bagi semua pihak dengan komprehensifnya hasil belajar yang diperoleh siswa atau sekolah yang menunjukkan tingkat kinerja yang diinginkan dalam penyelenggaraan proses belajar dengan menunjukkan hasil belajar yang bermutu pada peserta didik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Sebuah sekolah dianggap mempunyai daya tarik, daya saing, dan daya tahan paling tidak mempunyai syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Sekolah tersebut proses pembelajarannya bermutu dan hasilnya juga bermutu. Bermutu dalam bidang akademiknya, bermutu dalam pendampingan emosionalnya, dan bermutu dalam bimbingan spiritualnya.
- b. Sekolah tersebut biayanya sebanding dengan mutu yang diperlihatkan.
- c. Sekolah tersebut memiliki etos kerja tinggi dalam arti komunitas pendidikan tersebut telah mempunyai kebiasaan untuk bekerja keras, mandiri, tertib, disiplin, penuh tanggung jawab, objektif, dan konsisten.
- d. Sekolah tersebut dari segi keamanan secara fisik dan psikologis terjamin, dalam arti kompleks sekolah tersebut sungguh-sungguh menanamkan sikap ramah lingkungan untuk hidup tertib, indah, rapi, aman, rindang, nyaman, dan menjadikan orang betah di sekolah.

³⁸Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju sekolah efektif*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), hal. 34

e. Sekolah tersebut di dalamnya tercipta suasana yang humanis, terpeliharanya budaya dialog, komunikasi, latihan bersama, dan adanya validasi teman sejawat³⁹.

Tidak semua sekolah memiliki kelengkapan semua komponen sistem dikatakan efektif. Ini sangat tergantung pada tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada masing-masing komponen, terutama bermuara pada ketercapaian *output*, yaitu lulusan yang bermutu sebagai sentral tujuan pendidikan. Ciri-ciri sekolah efektif ditentukan oleh adanya aspek-aspek yang diperlukan dalam menentukan keberhasilan sekolah.

Ciri-ciri sekolah efektif⁴⁰

Tabel 1.1

Ciri-ciri	Indikator
Tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan sekolah: <ul style="list-style-type: none"> • Dinyatakan secara jelas • Digunakan untuk mengambil keputusan. • Dipahami oleh guru, staf, dan siswa
Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah	Kepala sekolah : <ul style="list-style-type: none"> • Bisa dihubungi dengan mudah • Bersikap responsif kepada guru dan siswa • Responsif kepada orang tua dan masyarakat • Melaksanakam kepemimpinan

³⁹Hasbullah, *Otonomi Pendidikan Kebijakan Otonomi Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hal.60-61

⁴⁰Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership ...*,hal. 38

yang berfokus pada pembelajaran

- Menjaga agar rasio antara guru/siswa sesuai dengan rasio ideal

Ekspektasi guru dan staf tinggi Guru dan staf :

- Yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi
- Menekankan pada hasil akademis
- Memandang guru sebagai penentu terpenting keberhasilan siswa

Ada kerja sama kemitraan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat Sekolah:

- Komunikasi secara positif dengan orang tua
- Memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat
- Berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan
- Menghadiri acara-acara penting di sekolah

Adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar Sekolah:

- Rapi, bersih, dan aman secara fisik
- Dipelihara secara baik
- Memberi penghargaan kepada yang berprestasi
- Memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa-siswa
- Menaati peraturan sekolah dan aturan pemerintah daerah
- Menjalankan tugas/keawajiban tepat waktu

Kemajuan siswa sering dimonitor Guru memberi siswa:

- Tugas yang tepat
- Umpan balik secara cepat /segera
- Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal

- Penilaian hasil belajar dari berbagai segi

Menekankan kepada Siswa: keberhasilan siswa dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial

- Melakukan hal terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun nonakademis
- Memperoleh keterampilan yang esensial

Kepala sekolah:

- Menunjukkan komitmen dan mendukung program keterampilan esensial

Guru:

- Menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan esensial

Komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan

Guru:

- Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah

Staf:

- Memperkuat dan mendukung kebijakan sekolah dan pemerintah daerah
- Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja

Mengutip pendapat dari Tony Bush dan Marianne Coleman menjelaskan bahwa tidak ada karakteristik sekolah efektif yang secara jelas sama namun Bush dan Marianne merangkum dari literatur penelitian

British memberikan beberapa faktor kunci yang merupakan kriteria sekolah yang memiliki kualitas diantar lain adalah ⁴¹:

- | | |
|---|---|
| 1. Kepemimpinan profesional | Tegas dan memiliki tujuan tertentu
pendekatan partisipatif |
| 2. Visi dan tujuan | Kesatuan tujuan
Konsisten praktek
Kebersamaan yang akrab dan kolaborasi |
| 3. Lingkungan belajar | Atmosfir yang tertib dan rapi
Lingkungan kerja yang atraktif |
| 4. Konsentrasi terhadap pengajaran dan pembelajaran | Maksimalisasi waktu belajar
Penekanan akademik
Fokus terhadap prestasi |
| 5. Harapan yang tinggi | Harapan yang tinggi dan menyeluruh
Mengkomunikasikan harapan
Memberikan tantangan intelektual |
| 6. Penguatan yang positif | Disiplin yang adil dan jelas
Feedback |
| 7. Memonitor kemajuan | Memonitor performa anak
Mengevaluasi performa sekolah |
| 8. Hak dan tanggung jawab anak | Self esteem (penghargaan diri) anak yang tinggi
Posisi tanggung jawab kontrol kerja |
| 9. Pengajaran yang memiliki tujuan | Organisasi yang efisien
Kejelasan tujuan
Pelajarann yang terstruktur
Praktek yang adaptif |
| 10. Organisasi belajar | Pengembangan <i>shool based-staff</i> |
| 11. Kerjasama sekolah rumah | – Keterlibatan orang tua |

⁴¹Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*. Penerjm. Fahrurrozi, (Jogjakarta : IRCiSod, 2012), hal.154-155 cet. 1

Sudarwan Danim mengemukakan bahwa kriteria sekolah yang efektif adalah ⁴²:

1. Mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas mengenai untuk apa setiap siswa harus mengetahui dan dapat mengerjakan sesuatu.
2. Mendorong aktifitas, pemahaman multibudaya, kesetaraan gender, dan mengembangkan secara tepat pembelajaran menurut standar potensi yang dimiliki oleh para pelajar.
3. Mengharapkan para siswa untuk mengambil peran tanggung jawab dalam belajar dan perilaku dirinya.
4. Mempunyai instrumen evaluasi dan penilaian prestasi belajar siswa yang terkait dengan standar pelajar (*learner standards*), menentukan umpan balik yang bermakna untuk siswa, keluarga, staf, dan lingkungan tentang pembelajaran siswa.
5. Menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan dan suara praktik profesional.
6. Mengorganisasikan sekolah dan kelas untuk menngkreasikan lingkungan yang bersifat memberi dukungan bagi kegiatan pembelajaran.
7. Pembuatan keputusan secara demokratis dan akuntabilitas untuk kesuksesan siswa dan kepuasan pengguna.
8. Menciptakan rasa aman, sifat saling menghargai, dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif.
9. Mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf untuk menumbuhkan kemampuan profesional dan meningkatkan keterampilan praktisnya.
10. Secara aktif melibatkan keluarga di dalam membantu siswa untuk mencapai sukses.
11. Bekerjasama atau ber-*partner* dengan masyarakat dan pihak-pihak lain untuk mendukung siswa dan keluarganya.

Husaini Usman memberikan pendapat bahwa karakteristik mutu dalam lembaga pendidikan diantaranya adalah: ⁴³

- 1) Kinerja (*performa*): berkaitan dengan aspek fungsional sekolah.

⁴²Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Kelembagaan Akademik*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006), hal.61 - 62

⁴³Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), hal.480-462 edisi kedua

- 2) Waktu belajar (*timesliness*): selesai dengan waktu yang wajar.
- 3) Handal (*reliability*): usia pelayanan prima bertahan lama.
- 4) Daya tahan (*durability*): tahan banting.
- 5) Indah (*aesthetic*).
- 6) Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme.
- 7) Mudah penggunaannya (*easy of use*): sarana dan prasarana dipakai.
- 8) Bentuk khusus (*feature*): keunggulan tertentu.
- 9) Standar tertentu (*conformance to specification*): memenuhi standar tertentu.
- 10) Konsistensi (*consistency*): kejelasan, konstan, atau stabil.
- 11) Seragam (*uniformity*): tanpa variasi, tidak tercampur.
- 12) Mampu melayani (*serviceability*): mampu memberikan pelayanan prima.
- 13) Ketepatan (*accuracy*): ketepatan dalam pelayanan.

Sementara itu Cece Wijaya berpendapat, karakteristik sekolah yang layak atau efektif mencakup wilayah *pertama* : pengetahuan, sikap, dan perilaku siswa dalam pergaulan sosial disekolah dan diluar sekolah, *kedua*: peran aparat sekolah, orang tua, dan masyarakat dalam program pendidikan remedial, *ketiga*: partisipasi, sikap guru, dan dampak

instruksional terhadap pembaharuan pendidikan dan pengajaran, dan, *keempat*: reputasi sekolah⁴⁴.

B. Pendidikan Bermutu

Pendidikan adalah investasi (*investmen human capital*) sehingga keberadaannya harus terkait kembali dengan hasil atau keluaran yang bermanfaat, menguntungkan secara finansial dan sosial. Apabila ditinjau dari sudut lulusan, *output* sekolah adalah lulusan yang berguna bagi kehidupan, yaitu lulusan yang bermanfaat bagi dirinya sendiri, keluarganya, dan lingkungannya, artinya lulusan ini mencakup *outcome*, yaitu hasil dari investasi pendidikan yang selama ini dijalani siswa untuk menjadi suatu yang berguna dan bermanfaat (*benefit*)⁴⁵.

Tujuan pendidikan Nasional oleh UUSPN No. 20 Tahun 2003 pasal 3 menyatakan bahwa pendidikan bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab⁴⁶.

Terkait dari pernyataan diatas, menurut Etzioni sebagaimana dikutip oleh Aan Komariah dan Cipi Triatna mengatakan bahwa efektivitas adalah derajat dimana organisasi mencapai tujuannya, sedangkan menurut Steer keefektifan menekankan perhatian pada kesesuaian hasil yang dicapai

⁴⁴Cece Wijaya, *Pendidikan Remedial Sarana Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Rosda karya 2010) hal.5-21 cet. Ke- 5

⁴⁵Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadershah....* ,hal. 6

⁴⁶UU. NO. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jogyakarta: Bening, 2010), hal. 12

organisasi dengan tujuan yang akan dicapai⁴⁷. Jika kita memperhatikan perihal diatas, pendidikan bermutu bermuara pada satu titik yaitu pada tujuan pendidikan nasional sebagaimana yang tertuang didalam UU No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional.

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang demikian, dibutuhkan sumber daya manusia yang bermutu dan memiliki kompetensi unggulan, terutama dalam hal kemampuan berfikir dan berorientasi kepada kerja pikiran dan bukan semata kemampuan kerja otot, emosional, individualistis dan materialistik semata. Disamping adanya manajemen dan kepemimpinan pendidikan, sumber daya material (sarana dan prasarana), kurikulum, pembiayaan, dan organisasi⁴⁸. Dengan demikian restrukturisasi pendidikan mutlak harus dilakukan. Pendidikan haruslah diarahkan pada upaya menciptakan situasi agar siswa mampu belajar dan memiliki kemampuan berfikir tahap tinggi. Untuk mencapai kondisi tersebut pendidikan saat ini haruslah menekankan pada upaya pembentukan kompetensi siswa yang didahului oleh perubahan radikal atas budaya mengajar saat ini.

Guru sebagai tumpuan terciptanya pendidikan yang bermutu harus selalu mengembangkan kemampuan dan keprofesionalanya. Pendidikan yang bermutu diawali dari guru yang bermutu. Guru yang bermutu adalah guru yang selalu melakukan refleksi terhadap apa yang telah dilakukanya pada saat proses pembelajaran dan melakukan perbaikan serta mengembangkan ide-ide inovatif dibidang pendidikan. Disamping itu, untuk mencapai tujuan

⁴⁷Aan Komariah dan Cegi Triatna, *Visionary Leadership ...*, hal. 7

⁴⁸Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana, 2002), hal. 4

pendidikan aktualisasi pendidikan harus diproses dengan manajemen pendidikan yang dinamis, efektif dan efisien, adaptif, aspirasi, kondusif dan koordinatif oleh tenaga kependidikan, guru, dan pengambil kebijakan pendidikan yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi profesional pada semua jenjang dan jenis pendidikan⁴⁹. Dan akhir-akhir ini dunia pendidikan telah melirik konsep-konsep yang menaruh minat secara mendalam terhadap perbaikan *input*, proses, dan *output* yang berkualitas, salah satunya konsep TQM (*Total Quality Management*) atau manajemen mutu terpadu. TQM merupakan salah satu penggagas tentang mutu selain adanya konsep kontrol mutu (*Quality control*) dan jaminan mutu (*Quality Assurance*)⁵⁰.

Kontrol mutu (*quality control*) secara historis merupakan konsep mutu yang paling tua. Ia melibatkan deteksi dan eliminasi komponen-komponen atau produk gagal yang tidak sesuai dengan standar. Inspeksi dan pemeriksaan adalah metode-metode dari kontrol mutu, dan sudah digunakan secara luas dalam pendidikan untuk memeriksa apakah standar-standar telah terpenuhi atau belum⁵¹.

Jaminan mutu (*Quality Assurance*) didesain sedemikian rupa untuk menjamin bahwa proses produksi menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Jaminan mutu adalah sebuah cara memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan. Jaminan mutu lebih menekankan tanggungjawab tenaga kerja dibandingkan inspeksi

⁴⁹Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu*...., hal. 8

⁵⁰Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Penerjm. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, (Jogyakarta : IRCiSod, 2011) hal. 58

⁵¹*Ibid*, hal. 58

kontrol mutu, meskipun sebenarnya inspeksi tersebut juga memiliki peranan jaminan mutu. Standar-standar mutu diatur oleh prosedur-prosedur yang ada dalam sistem jaminan mutu⁵².

TQM (*Total Quality Management*) merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua stafnya untuk memuaskan para pelanggan⁵³. Pengertian tersebut tidak menekankan satu komponen dalam sistem pendidikan, tetapi menyangkut seluruh komponen penyelenggara pendidikan yaitu *input*, proses dan *output* dan semua perangkat yang mendukungnya⁵⁴. Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) berfungsi efektif dalam berbagai organisasi, yaitu untuk meningkatkan kualitas *outcome* atau produk, sehingga dapat diterima oleh pelanggan atau pemakai dan dapat menghindari timbulnya kesalahan⁵⁵. Kegiatan pendidikan yang dilaksanakan harus diutamakan untuk mencapai kepuasan pelanggan pendidikan. Standar mutu, kepuasan pelanggan, kepemimpinan, dan tim kerja memegang peran penting dalam memujudkan mutu lulusan yang diinginkan. Karena itu, peranan alat dan teknik dalam peningkatan mutu menjadi bagian integral dalam manajemen mutu terpadu pendidikan.

Bill Crech sebagaimana dikutip Aan Komariah dan Cipi Triatna berpendapat lima pilar untuk membangun mutu yaitu produk, proses, organisasi, pemimpin, dan komitmen. Produk adalah titik pusat untuk tujuan

⁵²*Ibid*, hal. 59

⁵³Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*...., hal. 59

⁵⁴Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership*, hal. 30

⁵⁵Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, hal. 24

dan pencapaian organisasi. Mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu di dalam proses. Mutu di dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat, dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi semua pilar yang lain⁵⁶.

Dalam sistem persekolahan, lulusan merupakan titik pusat tujuan, lulusan berkualitas tidak mungkin terwujud tanpa proses pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu tidak mungkin ada tanpa organisasi persekolahan yang tepat. Untuk memajukan organisasi yang tepat diperlukan pimpinan yang memadai, dan pimpinan itu sendiri harus mendapat dukungan komitmen dari seluruh perangkat sekolah atau konstituen. Dalam TQM kesadaran akan pelaksanaan fungsi dan tugas secara berkualitas harus berlangsung secara terus-menerus dan berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

Jerome S. Arcaro sendiri berpendapat bahwa manajemen mutu terpadu dalam pendidikan memiliki karakteristik yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Karakteristik itu adalah *pertama*, fokus pada kostumer baik kostumer internal (orang tua, siswa, guru, administrator, staf dan dewan sekolah) maupun kostumer eksternal (masyarakat, perusahaan, keluarga, militer, dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi)⁵⁷. *Kedua*, keterlibatan total. *Ketiga*, pengukuran. *Keempat*, komitmen dan. *Kelima*, perbaikan berkelanjutan.

⁵⁶Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*...., hal. 30

⁵⁷Jerome S. Arcaro, *Quality In Education: An Implementation Handbook*....,hal. 40

C. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Sebagai suatu sistem, sekolah memiliki komponen inti yang terdiri dari *input, proses, dan output*. Komponen-komponen tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena merupakan satu kesatuan utuh yang saling berkaitan, terikat, memengaruhi, membutuhkan, dan menentukan⁵⁸. Mengutip pendapat William A. Shrode dan D. Voich dalam bukunya Aan Komariah dan Cepi Triatna “*A System is a set of interrelated part, working independently and jointly, in pursuit of common objectives of the whole, within complex environment*”.

Dari pengertian diatas terkandung beberapa aspek yang merupakan makna sistem, yaitu:

- 1) Suatu sistem terdiri dari atas bagian-bagian yang saling terkait satu dengan yang lainnya,
- 2) Bagian-bagian yang saling berhubungan itu dapat bekerja dan berfungsi secara independen atau bersama-sama,
- 3) Berfungsinya bagian-bagian tersebut ditujukan untuk mencapai tujuan umum dari keseluruhan (sinergi), dan
- 4) Suatu sistem yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berhubungan tersebut berada dalam suatu lingkungan yang kompleks.⁵⁹

Hal senada juga dikemukakan oleh Syaiful Sagala yang mengutip pendapatnya Immergart bahwa sistem merupakan suatu kesatuan yang utuh dengan bagiannya yang tersusun secara sistematis yang mempunyai relasi

⁵⁸Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership....*, hal.1

⁵⁹*Ibid*,...hal.1

satu dengan lainnya sesuai dengan konteksnya⁶⁰. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa sistem adalah suatu keseluruhan yang terbentuk dari bagian-bagian yang mempunyai hubungan fungsional dalam mengubah masukan menjadi hasil yang diharapkan⁶¹. Sagala mengemukakan bahwa sistem dapat dilihat dari dua sisi yaitu sistem tertutup yang menggambarkan suatu sistem yang tidak membuka diri terhadap lingkungan dan juga tuntutan masyarakat. Kemudian sistem terbuka yang dapat menerima dan kebutuhan lingkungan strategis sekolah.

Menurut Sagala ciri umum sistem terbuka dalam sistem pendidikan:

(1) mengambil energi (masukan) dari lingkungan baik internal maupun eksternal; (2) mentransformasikan energi yang tersedia; (3) memberikan hasil dan manfaat kepada lingkungan; (4) sistem merupakan rangkaian peristiwa atau kejadian yang terus berlangsung; (5) sistem harus bergerak melawan proses entropi/kehancuran; (6) masukan sistem tidak hanya hal-hal yang bersifat material, tetapi juga berupa informasi yang pengambilannya bersifat selektif dan balikkannya merupakan balikan negatif; (7) sistem dalam keadaan statis dan keseimbangan intern (homostatis) dan dinamis; (8) sistem bergerak menuju melakukan peranan-peranan yang makin berdeferensiasi; (9) sistem dapat mencapai keadaan akhir yang sama dengan kondisi awal yang berbeda dengan cara-cara pencapaian yang tidak sama⁶².

Konteks pendidikan berbeda dengan organisasi lain karena sifatnya yang *intangible*, pendidikan mengharapkan hasil/produk bukan semata-mata keluaran secara kuantitatif, akan tetapi *outcome* atau hasil yaitu lulusan yang bermanfaat dilingkungan sesuai proses yang dilakukan. *Output* pendidikan merupakan fokus dari ikhtiar pendidikan, dan *input* menjadi masukan yang

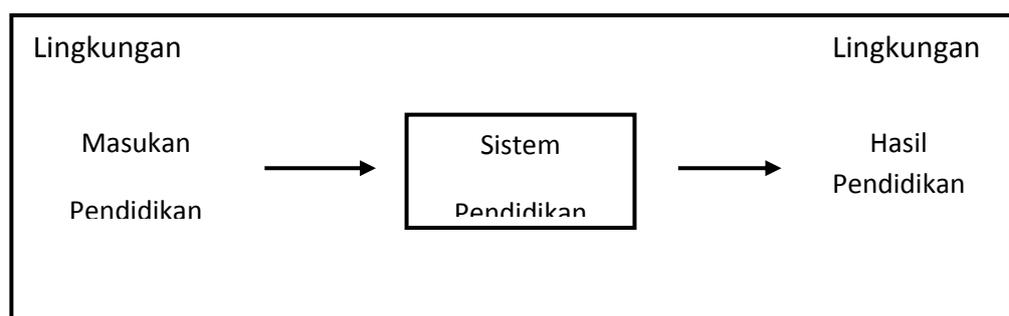
⁶⁰Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2010) hal. 14

⁶¹Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik...*, hal. 16

⁶²*Ibid*,hal. 16

penting bagi *output*, tetapi yang jauh lebih penting adalah bagaimana mendayagunakan *input* sekolah tersebut yang terkait dengan individu-individu dan sumber-sumber lain yang ada di sekolah. Hal ini menjelaskan kedudukan komponen-komponen sistem tersebut bahwa *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi. Proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari *output*, dan *input* memiliki kepentingan dua tingkat lebih rendah dari *output*⁶³. Namun demikian, dalam pembahasannya penulis akan memaparkan berdasarkan urutan sistem dengan lebih jelas.

Gambar 1.1
Model *Input-Output* Pendidikan



1. Peningkatan Mutu *Input* Sekolah

Sekolah merupakan organisasi sosial yang menyediakan layanan pembelajaran bagi masyarakat. Sebagai organisasi, sekolah merupakan sistem terbuka karena mempunyai hubungan-hubungan (relasi) dengan lingkungan. Selain sebagai wahana pembelajaran, lingkungan juga merupakan tempat berasalnya masukan (*input*) sekolah. *Input* sekolah

⁶³Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005) hal.2

adalah segala masukan yang dibutuhkan sekolah untuk terjadinya pemrosesan guna mendapatkan *output* yang diharapkan. Rohiat menambahkan bahwa *input* pendidikan adalah segala hal yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses⁶⁴.

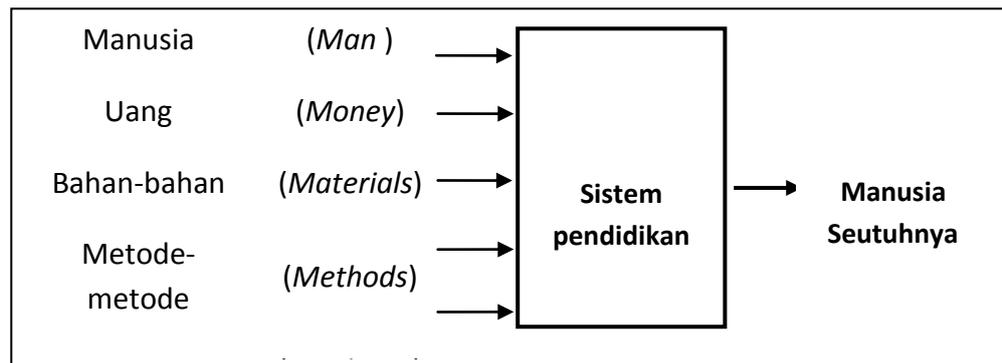
Input merupakan bahan-bahan yang diperlukan untuk membuat suatu generasi yang disebut manusia seutuhnya. *Input* sekolah dapat diidentifikasi mulai dari manusia (*man*), uang (*money*), material/bahan-bahan (*materials*), metode-metode (*methods*), dan mesin-mesin (*machines*)⁶⁵. Sementara itu Rohiat menjelaskan yang dimaksud *input* pendidikan itu meliputi *input* sumber daya, *input* perangkat lunak dan harapan-harapan sebagai pemandu berlangsungnya proses. *Input* sumberdaya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru-termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb). *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah⁶⁶.

⁶⁴Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010) hal. 52

⁶⁵Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*,....hal. 2

⁶⁶Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik*...., hal. 52

Gambar 1.2
Input Dasar Sitem Pendidikan



Disamping berdasarkan tinjauan *input* dengan kategori diatas, *input* juga dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu *input* sumber daya dan *input* manajemen atau kepemimpinan. Pertama, *Input* manajemen menurut Hadjisarosa sebagaimana dikutip oleh Aan dan Cipi adalah seperangkat tugas (disertai fungsi, kewenangan, tanggung jawab, kewajiban, dan hak), rencana, program, ketentuan-ketentuan (limitasi) untuk menjalankan tugas, pengendalian (tindakan turun tangan), dan kesan positif yang ditanamkan oleh kepala sekolah kepada warga sekolah⁶⁷.

Sementara itu *input* manajemen untuk mengelola sumber daya pelaksana dilevel sekolah meliputi (1) kebijakan, tujuan, dan sasaran; (2) rencana kerja; (3) prosedur kerja; (4) rapat;(5) taklimat (*briefing*); (6) surat

⁶⁷Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary ...*, hal.4

keputusan bersama/surat edaran bersama; (7) tim, panitia, satuan tugas, kelompok kerja, gugus tugas; (8) dewan sekolah; (9) sistem pengendalian mutu⁶⁸.

Sementara Rohiat berpendapat bahwa yang termasuk *input* manajemen adalah meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolahnya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk menyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai⁶⁹.

1) Upaya Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu.

Tony Bush dan Marianne Coleman mengemukakan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepemimpinan dapat dilakukan sebagai berikut:

- Melakukan rekrutmen, penggajian, evaluasi, dan pemberhentian personel.
- Secara terus menerus memerlukan ketrampilan-ketrampilan baru dan melatih stafnya.
- Memformulasikan anggarannya.
- Membuat investasi kapital sesuai dengan yang dibutuhkan.
- Secara konstan memonitor dan mengontrol standar-standar mutu, inspeksi dan kekeliruannya.
- Mengembangkan dan menekankan produk-produk dan bisnis baru.
- Mengupayakan peningkatan secara terus-menerus terhadap segala sesuatunya.
- Mengembangkan dan memastikan standar-standar produktifitas, mutu dan peningkatan secara detail dan membuatnya kuat.
- Menjadi student *centered dan upside down*⁷⁰.

⁶⁸Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*,....hal. 421

⁶⁹Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik*...., hal.64

⁷⁰Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*.

Penerjm. Fahrurrozi...,hal.87-88

Edward Sallis mengemukakan bahwa upaya yang dilakukan pemimpin dalam rangka peningkatan mutu sebagai berikut;

- Mengkomunikasikan visi.
- Pengembangan budaya mutu.
- Memperdayakan para guru⁷¹.

Penjabaran tentang pemberdayaan para guru dijelaskan Sallis sebagai berikut: (1) melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktifitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses, (2) memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya bersikap, (3) menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka, (4) menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan, pelajar, orang tua dan partner kerja, (5) memindahkan tanggungjawab dan kontrol pengembangan tenaga profesional langsung kepada guru dan pekerja teknis, (6) menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, layanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan, (7) memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orang tua dan lainnya) dan kepada

⁷¹Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Penerjm. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, (Jogyakarta : IRCiSod, 2011) hal. 172-174 cet. Ke-4

pelanggan internal (pengajar, anggota dewan guru dan pekerja lainnya⁷²).

Mulyadi berpendapat bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya mutu sekolah harus melakukan langkah-langkah sebagai berikut: (1) mengartikulasikan visi dan misi sekolah, (2) mengartikulasikan nilai-nilai dan keyakinan dalam organisasi sekolah, (3) menciptakan simbol yang dapat memperkuat keunikan sekolah, (4) membangun sistem *reward* yang sesuai dengan norma dan nilai yang ada di sekolah, dan (5) membangun hubungan sosial dan emosional antara siswa, guru, dan masyarakat atas dasar komitmen dan misi organisasi sekolah⁷³.

Menurut Husaini Usman, upaya yang dilakukan kepala sekolah peningkatan mutu sebagai berikut :

- 1) Menjabarkan visi kedalam target mutu.
- 2) Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai.
- 3) Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah atau madrasah.
- 4) Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu.
- 5) Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah atau madrasah.

⁷²Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*,....hal.177

⁷³Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*,....hal. 135

- 6) Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah atau madrasah. Dalam hal sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah.
- 7) Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat.
- 8) Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik.
- 9) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik.
- 10) Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum.
- 11) Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah.
- 12) Meningkatkan mutu.
- 13) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.
- 14) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan melaksanakan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah.

- 15) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan.
- 16) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien dan efektif.
- 17) Menjalinkan kerjasama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.
- 18) Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab⁷⁴.

Dari beberapa beberapa pendapat pakar ahli pendidikan mengenai upaya kepala sekolah dalam peningkatan mutu dapat dikerucutkan bahwa kepala sekolah harus memiliki serangkaian *generic skills of management* yang meliputi perencanaan, komunikasi, pengorganisasian, dan pengontrolan. Aspek perencanaan mencakup peran: (1) *visioning and formulation mission*, (2) *making and goal setting*, (3) *designing programmes*, (4) *determining and allocating resource*, dan (5) *modifying policy plans*. Peranan dibidang komunikasi meliputi: (1) *comunication system*, (2) *consulting with individuals and group*, (3) *developing skills*, dan (4) *overcoming*

⁷⁴Husaini Usman, *Manajemen Teori ...*, hal. 604

problems. Sebagai motivator mencakup tugas: *encouraging involment*, (2) *enhancing teaching condition*, (3) *supporting individual and group*, dan (4) *fostering climate and morale*. Bidang pengorganisasian meliputi tugas: (1) *developing and modifying organizational structures*, (2) *orienting participation and establishing high expectation*, (3) *assigning and delegating authority*, (4) *coordinating contributions of individuals and groups*. Tugas-tugas kepala sekolah dalam bidang pengontrolan meliputi: (1) *establishing standard*, (2) *influencing performance*, (3) *monitoring and evaluating*, dan (4) *initiating corrective action*⁷⁵.

Kedua, *input* sumber daya meliputi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia terdiri dari kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya⁷⁶. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui: pengamalan agama, peningkatan kesejahteraan, peningkatan pendidikan, peningkatan pelatihan, peningkatan kesehatan, peningkatan kesempatan kerja, pengendalian kependudukan, peningkatan lingkungan, dan perencanaan karier. Perencanaan karier dimulai sejak dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, dan penempatan, klasifikasi tugas dan evaluasi, standar kerja dan sistem ganjaran, sampai pensiun⁷⁷.

Pengembangan SDM meliputi desain kurikulum dan perencanaan karier/pengembangan. Desain kurikulum diklat dan perencanaan karier/pengembangan didapat dari informasi analisis tugas. Desain

⁷⁵Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah ...*, hal. 100

⁷⁶Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership...*, hal.4

⁷⁷Husaini Usman, *Manajemen Teori ...*, hal. 221

kurikulum diklat untuk pengembangan SDM harus didesain secara profesional sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi.

Tenaga kependidikan lainya seperti laboran, pustakawan, teknisi sumber belajar, dan guru BP merupakan komponen input yang turut menentukan keberhasilan *raw input*. Adapun upaya tenaga kependidikan dalam peningkatan mutu diantaranya adalah : (1) tenaga kependidikan sebagai perencana pendidikan/sekolah bertanggung jawab menyediakan informasi kebijakan pendidikan, (2) peningkatan analisis kebutuhan dan perencanaan penyelenggaraan pendidikan, (3) perencanaan pengelolaan perlengkapan dan fasilitas sekolah⁷⁸.

Uang (*money*) merupakan salah satu komponen masukan yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan⁷⁹ dan melancarkan pemrosesan *raw input*. Kedudukan uang dalam *input* pendidikan sangat penting karena untuk membiayai segala program yang telah ditetapkan. Keuangan sekolah berasal dari pemerintah, masyarakat dan orang tua/wali siswa⁸⁰. Edwar Sallis menambahkan bahwa sebisa mungkin biaya atau keuangan bermuara pada biaya pencegahan. Biaya pencegahan adalah biaya yang dibutuhkan dalam menghentikan kesalahan dan menjamin bahwa semuanya kembali dilakukan sebagaimana semestinya. Sebagai bagian dari biaya tersebut adalah

⁷⁸Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*, hal. 112-117

⁷⁹Dedi Supriardi, *Satauan Biaya Pendidikan Dasar Dan Menengah*, (Bandung: PT. Rosda Karya, 2006) hal.3 cet.ke-4

⁸⁰Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership...*, hal.3

biaya peningkatan mutu, gaji para koordinator dan manajer mutu, biaya pelatihan dan biaya tim kerja⁸¹.

Sementara itu Jerome S. Arcaro membagi dua tipe biaya mutu: biaya pasti dan biaya yang bisa dihindari. Biaya pasti adalah biaya yang diperlukan untuk mencapai dan menjaga standar kerja baku. Biaya pasti mencakup pencegahan dan inspeksi. Biaya yang dapat dihindari mencakup beberapa inspeksi dan biaya semua kegagalan⁸².

Barang-barang/bahan-bahan (*materials*) adalah bahan fisik yang diperlukan untuk menunjang terjadinya proses pembelajaran di sekolah guna membentuk siswa seutuhnya. Barang-barang tersebut berupa sarana prasarana, alat-alat pendidikan/media, dan sumber pendidikan.

Metode-metode dalam pendidikan lebih dikhususkan pada metode-metode pembelajaran, yaitu cara-cara, teknik, dan strategi yang dikembangkan sekolah dalam melaksanakan proses pendidikan.

Mesin-mesin adalah seperangkat yang mendukung terjadinya proses pembelajaran, yaitu dapat berupa teknologi komputer, radio, televisi, mobil, atau media-media yang menggunakan teknologi⁸³.

2. Peningkatan Mutu Proses

Proses penyelenggaraan sekolah adalah kiat manajemen sekolah dalam mengelola masukan-masukan agar tercapai tujuan yang telah

⁸¹Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan...*, hal.1234

⁸²Jerome S. Arcaro, *Quality In Education: An Implementation Handbook...*, hal.194

⁸³Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership...*, hal.3

ditetapkan atau *output* sekolah. Proses berlangsungnya sekolah intinya adalah berlangsungnya pembelajaran, yaitu terjadinya interaksi antara siswa dengan guru yang didukung oleh perangkat lain sebagai bagian keberhasilan proses pembelajaran⁸⁴.

Bertolak dari keterangan diatas dapat kita jabarkan bahwa dalam proses pembelajaran yang berpengaruh dalam meningkatkan kualitas pendidikan adalah faktor pendidik. Disamping faktor guru, proses kepemimpinan juga sangat penting dalam meningkatkan kualitas peserta didik.

Proses kepemimpinan dalam peningkatan mutu diantaranya adalah (1) proses kepemimpinan yang menghasilkan keputusan-keputusan kelembagaan, pemotivasian staf, dan penyebaran inovasi; (2) proses manajemen yang menghasilkan aturan-aturan penyelenggaraan pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian kegiatan, memonitoring, dan evaluasi⁸⁵.

Deming (Deming Cycle) seperti dikutip Mulyadi langkah-langkah perbaikan mutu yang dilakukan kepemimpinan adalah:⁸⁶

- 1) Mengadakan riset pelanggan dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*).
- 2) Menghasilkan produk pendidikan melalui proses pembelajaran (*do*).
- 3) Memeriksa produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan/evaluasi pembelajaran (*chek*).
- 4) Memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orang tua atau masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah dan dunia usaha (*action*).

⁸⁴*Ibid...*,hal.5

⁸⁵*Ibid...*,hal.5

⁸⁶Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala ...*, hal. 155. cet. I

- 5) Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima dipasar, baik pada pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha dalam hal kualitas, biaya dan kriteria lainnya (*analyze*).

Sementara Rohiat menambahkan sasaran atau program pengembangan kepemimpinan atau kepala sekolah sasaran dari pengembangan kepala sekolah adalah terwujudnya peningkatan kompetensi dan profesi kepala sekolah sesuai dengan karekteristik pimpinan yang tangguh sehingga program-program yang dapat dikembangkan antara lain; (1) peningkatan kompetensi manajemen mutu, (2) peningkatan kompetensi kepribadian, sosial, dan ketrampilan dalam berbagai bidang, (3) peningkatan kompetensi dalam bidang komunikasi, (4) peningkatan kompetensi dalam bidang ICT, (5) peningkatan dalam bidang bahasa inggris, (6) peningkatan kompetensi dalam pengembangan KTSP, dan peningkatan kompetensi lain sebagai kepala sekolah.

Sedangkan strategi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sasaran tersebut antara lain; (1) melaksanakan *workshop* atau pelatihan secara internal di sekolah, (2) melakukan kerjasama dengan LPMP, (3) melaksanakan *in house training* atau pendampingan bagi pimpinan sekolah, (4) melakukan kerjasama dengan lembaga atau instansi lain, khususnya dalam peningkatan kepala sekolah bidang ICT, (5) melakukan magang dan kunjungan ke sekolah lain, (6) melakukan kerjasama dengan LPTI perguruan tinggi⁸⁷.

⁸⁷Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....*, hal.87

Menurut Roe dan Norton, disamping dari kedua faktor tersebut kualitas pendidikan juga dipengaruhi adanya pengelolaan program sekolah⁸⁸. Pengelolaan program sekolah adalah pengkoordinasian dan penyerasian program secara holistik dan integratif yang meliputi :

- 1) Perencanaan, pengembangan, dan evaluasi program.
 - a) Perencanaan program meliputi: (1) kepala sekolah/madrasah bersama-sama *stakeholder* sekolah/madrasah membuat visi sekolah/madrasah dan mengembangkannya, (2) kepala sekolah/madrasah bersama-sama *stakeholder* sekolah/madrasah membuat misi sekolah/madrasah dan mengembangkannya, (3) kepala sekolah/madrasah bersama-sama *stakeholder* sekolah/madrasah membuat tujuan sekolah/madrasah dan mengembangkannya, (4) kepala sekolah/madrasah bersama-sama *stakeholder* sekolah/madrasah membuat rencana kerja sekolah/madrasah⁸⁹. Hal ini didukung oleh PP.RI No. 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan tertuang dalam standar proses: “ setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien”⁹⁰.
 - b) Evaluasi program.

⁸⁸Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership*...,hal.5

⁸⁹Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*...,hal.588-590

⁹⁰PP. RI. No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (Jakarta : Redaksi Sinar Grafika, 2005) hal.14

Sekolah diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil dari program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri⁹¹.

2) Pengembangan kurikulum.

UU SPN No. 20 tahun 2003 pasal 36 ayat 1 menegaskan bahwa pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sejalan dengan hal itu, langkah pengembangan kurikulum menurut Sagala mengutip pendapat dari Tyler mencakup aspek (1) tujuan sekolah; (2) pengalaman belajar sesuai dengan tujuan; (3) pengelolaan pengalaman belajar dan penilaian tujuan belajar sebagai komponen yang dijadikan perhatian utama⁹².

Penyusunan kurikulum memperhatikan standar kompetensi lulusan, standar isi, dan peraturan pelaksanaan. Kurikulum dikembangkan dengan kondisi sekolah/madrasah, potensi atau karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan peserta didik. Oleh karena itu, dalam implementasinya, sekolah dapat mengembangkan, memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi tanpa mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional, yaitu

⁹¹Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....*, hal.65

⁹²Syaiful Sagala, *Konsep Dan Makna Pembelajaran Untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar Dan Mengajar*, (Bandung: ALFABETA, 2012) hal. 237

dengan melakukan diverifikasi kurikulum, mengembangkan indikator-indikatornya, dan bahkan sampai dengan menyusun kurikulum satuan pendidikan⁹³.

Penyusunan kalender pendidikan yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur. Penyusunan mata pelajaran yang dijadwalkan pada semester gasal, dan semester genap⁹⁴. Disamping itu semua, Sulistyorini menambahkan adanya pembagian tugas guru, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong⁹⁵.

3) Pengembangan proses belajar mengajar.

UUSPN No. 20 tahun 2003 menyatakan pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan. Dalam bidang pengembangan proses pembelajaran mempunyai dua karakteristik yaitu, pertama, dalam proses pembelajaran melibatkan proses mental peserta didik secara maksimal, bukan hanya menuntut mendengar, mencatat, akan tetapi menghendaki aktivitas peserta didik dalam proses berfikir. Kedua, membangun suasana dialogis dan proses tanya jawab terus menerus

⁹³Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....*, hal.66

⁹⁴Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan....*,hal.593-594

⁹⁵Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi Dan Aplikasi*, (Yogyakarta: TERAS, 2009) hal. 60

yang diarahkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan berpikir peserta didik⁹⁶. Rohiat menambahkan bahwa proses belajar mengajar yang efektif juga lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*)⁹⁷.

Sementara itu Dunkin dan Biddle sebagaimana dikutip Sagala, proses pembelajaran akan berlangsung dengan baik jika pendidik mempunyai dua kompetensi (1) kompetensi substansi materi pembelajaran atau penguasaan materi pelajaran; dan (2) kompetensi metodologi pembelajaran. Disamping itu juga penguasaan metode pembelajaran. Sagala juga menambahkan yaitu (1) penerapan prinsip-prinsip belajar mengajar yang lugas dan terencana; (2) mengacu pada aspek-aspek perkembangan sesuai tingkatan peserta didik; (3) dalam proses pembelajaran betul-betul menghormati peserta didik; (4) memperhatikan kondisi objektif individu bertitik tolak pada perkembangan pribadi peserta didik; (5) menggunakan metode dan teknik mengajar yang sesuai dengan kebutuhan materi pelajaran; (6) memaparkan konsep masalah dengan penuh disiplin; (7) menggunakan pengukuran dan evaluasi hasil belajar yang berstandar untuk mengukur kemajuan belajar; dan (8) penggunaan alat-alat audio

⁹⁶Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*, hal. 101

⁹⁷Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....*, hal.58

visual memanfaatkan fasilitas maupun perlengkapan yang tersedia secara optimal⁹⁸.

Horiat menambahkan, sasaran dari pengembangan PBM adalah terwujudnya PBM di sekolah yang sesuai SNP sehingga program-program yang dapat dikembangkan antara lain (1) sosialisasi dan pemantapan berbagai strategi pembelajaran, (2) peningkatan perencanaan proses pembelajaran, (3) peningkatan pelaksanaan pembelajaran dengan penerapan berbagai strategi pembelajaran (CTL, pembelajaran tuntas, *moving class*, dll), (4) peningkatan pembuatan modul pembelajaran, (5) peningkatan pengembangan pengawasan pembelajaran⁹⁹.

Sedangkan strategi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sasaran tersebut antara lain (1) melaksanakan *workshop*/pelatihan secara internal di sekolah, (2) melakukan kerjasama dengan BSNP/pusat kurikulum/pusat penilaian pendidikan, (3) melaksanakan *in house training* atau pendampingan bagi guru-guru dalam PBM, (4) melakukan kerjasama dengan lembaga lain atau instansi, khususnya dalam pengembangan PBM, (5) melakukan magang dan kunjungan ke sekolah lain, (6) melakukan kerjasama dengan LPTK¹⁰⁰.

- 4) Pengelolaan sumber daya manusia (guru, konselor, karyawan, dan sebagainya).

⁹⁸Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*, hal.. 104

⁹⁹ Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....*, hal.89

¹⁰⁰ *Ibid....*, hal.90

Dalam hal ini yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah tenaga pendidik dan kependidikan. Tenaga pendidik dan kependidikan (kepala sekolah, pengawas, tenaga perpustakaan, tenaga administrasi, dan sebagainya) dalam proses pendidikan islam memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan¹⁰¹. Guru sebagai tenaga pendidik adalah seseorang atau sekelompok orang yang berprofesi mengelola kegiatan belajar dan mengajar serta seperangkat peran lainnya yang memungkinkan berlangsungnya kegiatan belajar mengajar yang lebih efektif, melalui transformasi¹⁰². Tenaga pendidik bertugas menyelenggarakan kegiatan, mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola dan/atau memberikan pelayan teknis dalam bidang pendidikan. Begitu juga tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan¹⁰³.

Sulistyorini menyebutkan manajemen tenaga kependidikan islam (guru dan personil) mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai¹⁰⁴.

¹⁰¹Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep....*, hal.65

¹⁰²Syaiful Sagala, *Konsep Dan Makna Pembelajaran....*, hal. 147

¹⁰³Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep....*, hal.66

¹⁰⁴*Ibid....*, hal. 67

Sementara Husaini Usman berpendapat bentuk upaya yang dapat dilakukan baik tenaga pendidik maupun kependidikan diantara lain;

- Sekolah/madrasah menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.
- Pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan tambahan dilaksanakan oleh penyelenggara sekolah/madrasah.
- Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum dan sekolah/madrasah.
- Penempatan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan baik jumlah maupun kualifikasinya dengan menetapkan prioritas.
- Mutasi tenaga kependidikan dari satu posisi ke posisi lain.
- Konselor melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan dan bimbingan dan konseling kepada peserta didik.
- Pelatih/instruktur melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya memberikan pelatihan teknis kepada peserta didik pada kegiatan pelatihan.
- Tenaga perpustakaan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya melaksanakan pengelolaan sumber belajar di perpustakaan.
- Tenaga laboratorium melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya mempersiapkan, merawat, memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran.
- Tenaga administrasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelenggarakan pelayanan administratif.
- Tenaga kebersihan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan kebersihan lingkungan¹⁰⁵.

Rohiat menambahkan sasaran atau program pengembangan tenaga pendidik (guru) adalah terwujudnya peningkatan kompetensi dan profesi tenaga pendidik sesuai dengan program-program yang dapat dikembangkan diantaranya sebagai berikut; (1) peningkatan kompetensi guru bidang pengembangan KTSP, (2) peningkatan

¹⁰⁵Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan...*, hal.597-599

kompetensi guru bidang manajemen pembelajaran, (3) peningkatan kompetensi guru bidang pengembangan strategi pembelajaran (CTL, mastery learning, PAKEM), (4) peningkatan kompetensi guru bidang pengembangan media pembelajaran, (5) peningkatan kompetensi guru bidang penggunaan ICT (komputer, internet, dan perangkat ICT lainnya), (6) peningkatan kompetensi dalam PTK, (7) peningkatan kompetensi dalam bidang bahasa Inggris, dan sebagainya¹⁰⁶.

Strategi yang dilakukan untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut antara lain (1) melaksanakan workshop atau pelatihan secara internal di sekolah, (2) mengirim guru dalam MGMP, (3) melaksanakan kerjasama dengan LPMP, (4) melaksanakan *in house training*, (5) melaksanakan kerjasama dengan lembaga atau instansi lain, khususnya dalam peningkatan guru bidang ICT, (6) melaksanakan magang dan kunjungan ke sekolah lain, (7) melaksanakan kerjasama dengan LPTI, perguruan tinggi, (8) dan sebagainya¹⁰⁷.

5) Pelayanan siswa.

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan atau pembinaan atau pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga pengurusan alumni sebenarnya telah didesentralisasikan sejak lama.

¹⁰⁶Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....*, hal.86

¹⁰⁷*Ibid....*, hal.86

Oleh karena itu, yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan eksentasinya diantaranya adalah;

- Sekolah/madrasah menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional mengenai proses penerimaan peserta didik.
- Memberikan layanan konseling kepada peserta didik.
- Melaksanakan ekstra dan kokurikuler untuk peserta didik.
- Melakukan pembinaan prestasi unggulan.
- Melakukan pelacakan alumni.¹⁰⁸

Secara umum bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin¹⁰⁹. Berdasarkan tiga tugas utama tersebut ruang lingkup manajemen kesiswaan berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut:

➤ Perencanaan kesiswaan.

Dalam perencanaan kesiswaan ini mencakup sensus sekolah dan penentuan jumlah siswa yang diterima. Perencanaan peserta didik ini merupakan aktivitas yang sangat penting dalam manajemen kesiswaan. Hal ini disebabkan karena dalam kegiatan perencanaan akan diperoleh suatu kebijakan yang berkaitan erat dengan strategi penerimaan peserta didik baru baik berkaitan

¹⁰⁸*Ibid*...,hal.593

¹⁰⁹Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep*..., hal. 104

dengan dengan kualifikasi yang diharapkan, alat tes yang digunakan, dan jumlah siswa yang diterima atau daya tampung¹¹⁰.

➤ Penerimaan siswa baru.

Kegiatan penerimaan siswa baru biasanya dikelola oleh panitia penerimaan siswa baru (PSB) atau panitia penerimaan murid baru (PMB). Menurut Sulistyorini mengutip pendapatnya Ismed Syarief menjelaskan langkah-langkah penerimaan siswa baru pada garis besarnya adalah sebagai berikut; (1) membentuk panitia penerimaan murid, (2) menentukan syarat pendaftaran calon, (3) menyediakan formulir pendaftaran, (4) pengumuman pendaftaran calon, (5) menyediakan buku pendaftaran, (6) waktu pendaftaran, (7) penentuan calon yang diterima.

➤ Pengelompokan siswa.

Pengelompokan siswa diadakan dengan maksud agar pelaksanaan kegiatan proses belajar dan mengajar di sekolah bisa lancar, tertib, dan bisa tercapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah diprogramkan. Ada beberapa jenis pengelompokan siswa diantaranya; a) pengelompokan dalam kelas-kelas; b) pengelompokan berdasarkan bidang studi; c) pengelompokan berdasarkan spesialisasi; d) pengelompokan dalam sistem kredit; e) pengelompokan berdasarkan kemampuan; f) pengelompokan berdasarkan minat.

¹¹⁰*Ibid....*, hal.106

- Kehadiran siswa di sekolah islam.
- Pembinaan disiplin siswa.
- Kegiatan ekstra kurikuler.
- Organisasi siswa intra sekolah.
- Evaluasi kegiatan siswa.

Dalam melaksanakan evaluasi kegiatan siswa terdapat beberapa langkah yang perlu diperhatikan, yaitu; (1) penentuan standar. Yang dimaksud dengan standar adalah patokan-patokan mengenai keberhasilan dan kegagalan suatu kegiatan; (2) mengadakan pengukuran. Pengukuran dilaksanakan untuk mengetahui seberapa jauh sesuatu kegiatan telah atau belum dilaksanakan; (3) membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang telah ditentukan; (4) mengadakan perbaikan. Perbaikan itu perlu dilakukan untuk mengetahui ketercapaian standar yang telah ditentukan, terutama perbaikan terhadap penyebab tidak terpenuhinya target atau standar.

- Perpindahan siswa.

Perpindahan siswa mempunyai dua pengertian (1) perpindahan siswa dari suatu sekolah islam ke sekolah islam lain yang sejenis dan (2) perpindahan siswa dari suatu jenis program ke jenis program lain¹¹¹.

- Kenaikan kelas dan penjurusan.

¹¹¹*Ibid....*, hal. 113

Kenaikan kelas dan penjurusan dapat diatur dalam peraturan sekolah yang berdasarkan pada kebijakan yang ada pada sekolah. Dalam pelaksanaan kenaikan kelas dan penjurusan sering kali muncul berbagai masalah yang memerlukan penyelesaian secara bijak.

➤ Kelulusan dan alumni¹¹².

6) Pengelolaan fasilitas

a. Sekolah/madrasah menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasarana.

b. Program pengelolaan sarana dan prasarana mengacu pada standar sarana dan prasarana dalam hal:

- Merencanakan, memenuhi, dan mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan.
- Mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi mendukung proses pendidikan.
- Melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di sekolah/madrasah.
- Pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan.

c. Pengelolaan sarana dan prasarana sekolah

Proses manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah berkaitan erat dengan; (1) perencanaan sarana dan

¹¹²*Ibid*....,hal.105

prasarana pendidikan islam; (2) pengadaan sarana dan prasarana; (3) inventaris sarana dan prasarana pendidikan islam; (4) pengawasan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan islam; (5) penghapusan sarana dan prasarana sekolah¹¹³.

Sasaran dari pengembangan saran dan prasarana adalah terwujudnya saran dan prasarana pendidikan sekolah yang sesuai SNP sehingga program-program panduan sekolah potensial menjadi SSN dikembangkan adalah memanfaatkan dana yang ada dan atau mencari terobosan lain dalam penambahan dana, yaitu (1) perbaikan atau pengadaan atau pembangunan gedung, laboratorium, dan ruang-ruang sesuai kebutuhan sekolah, (2) pengadaan atau perbaikan atau penambahan peralatan praktik laboratorium IPA, (3) pengadaan atau perbaikan atau penambahan peralatan praktik laboratorium komputer, (4) pengadaan atau perbaikan atau penambahan peralatan laboratorium bahasa, (5) pengadaan atau perbaikan atau penambahan peralatan olahraga, kesenian, keterampilan, (6) pengadaan bahan-bahan praktikum IPA, komputer, bahasa, dll, (7) pengadaan atau perbaikan atau penambahan ATK sesuai sasaran, (8) pengadaan atau perbaikan atau penambahan modul, buku, referensi, manual, diktat, majalah, jurnal, dll, (9) pengadaan atau perbaikan atau penambahan jaringan internet, (10) pengadaan atau perbaikan atau penambahan media

¹¹³*Ibid....*, hal. 119

pendidikan pada semua mata pelajaran, (11) peningkatan perawatan sarpras sekolah, (12) pengadaan atau perbaikan atau penambahan sarana TU, (13) pelaksanaan pengadaan atau perbaikan atau penambahan sarpras, (14) pelaksanaan evaluasi pengembangan sarpras, (15) dan sebagainya sesuai dengan sasaran dan program¹¹⁴.

d. Pengelolaan perpustakaan.

- Penyediaan petunjuk pelaksanaan operasional peminjaman buku dan bahan putaka lainnya.
- Merencanakan fasilitas peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan pendidik.
- Melengkapi fasilitas peminjaman antar perpustakaan, baik internal maupun eksternal.

e. Pengelolaan laboratorium dikembangkan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dilengkapi dengan manual yang jelas sehingga tidak terjadi kekeliruan yang dapat menimbulkan kerusakan.

f. Pengelolaan fasilitas untuk kegiatan ekstrakurikuler disesuaikan dengan perkembangan kegiatan ekstrakurikuler peserta didik dan mengacu pada standar sarana dan prasaran¹¹⁵.

7) Pengelolaan keuangan.

Menurut Sulistyorini mengutip dari Maisyarah menjelaskan bahwa manajemen keuangan adalah suatu proses melakukan kegiatan

¹¹⁴Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....*, hal.90

¹¹⁵Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*,hal.600

mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan¹¹⁶. Husaini Usman menjelaskan bentuk upaya sekolah dalam bidang pengelolaan keuangan diantaranya;

- Sekolah/madrasah menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada standar pembiayaan.
- Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah mengatur: (1) sumber pemasukan, pengeluaran, dan jumlah dana yang dikelola; (2) penyusunan dan pencairan anggaran, serta penggalangan dana diluar dana investasi dan operasional.
- Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah/madrasah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan¹¹⁷.

Sementara Rohiat menjelaskan, sasaran dari pengembangan sumber dana dan pendanaan atau pembiayaan pendidikan adalah terpenuhinya sumber dana dan pendanaan pendidikan yang sesuai SNP sehingga program-program yang dapat dikembangkan antara lain; (1) sosialisasi pendanaan pendidikan, (2) penggalian sumber dana dari luar sekolah, (3) penggalian dana pendidikan, (4) penyusunan anggaran pendidikan, (5) pengembangan unnit-unit usaha di sekolah¹¹⁸.

Strategi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sasaran tersebut antara lain; (1) melaksanakan *workshop* atau pelatihan secara internal di sekolah, (2) melaksanakan kerjasama dengan komite

¹¹⁶Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep....*, hal.131

¹¹⁷Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan....*,hal.601

¹¹⁸Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....*, hal.92

sekolah, (3) melakukan kerjasama dengan dunia industri atau usaha, (4) melakukan kerjasama dengan lembaga atau instansi lain yang mendukung pembiayaan pendidikan, (5) mendirikan usaha di sekolah, (6) memberdayakan potensi sumber daya sekolah¹¹⁹.

- 8) Pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat.
- Sekolah/madrasah melibatkan warga dan masyarakat pendukung sekolah/madrasah dalam mengelola pendidikan.
 - Warga sekolah/madrasah dilibatkan dalam pengelolaan akademik.
 - Masyarakat pendukung sekolah/madrasah dilibatkan dalam pengelolaan nonakademik.
 - Setiap sekolah/madrasah menjalin kemitraan dengan lembaga lain yang relevan berkaitan dengan *input*, proses, *output*, dan pemanfaatan lulusan.

Sementara Ahyak dalam bukunya profil pendidik sukses menjabarkan efektifitas proses pembelajaran mencakup; a) menggunakan perencanaan pembelajaran dalam bentuk program pembelajaran tahunan, semester, dan persiapan mengajar; b) menggunakan metode yang dapat mengaktifkan dan memandirikan siswa dalam pembelajaran; c) memanfaatkan sumber daya lingkungan sebagai media pembelajaran; d) melakukan umpan balik dari hasil

¹¹⁹*Ibid....*, hal.92

evaluasi dan penilaian untuk perbaikan proses pembelajaran; e) kepemimpinan sekolah yang kuat¹²⁰.

3. Lingkungan Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Lingkungan dalam pengertian umum adalah situasi di sekitar kita. Dalam lapangan pendidikan, arti lingkungan itu luas yaitu segala sesuatu yang berada di luar anak, dalam alam semesta¹²¹. Ki Hajar Dewantara, membedakan lingkungan pendidikan menjadi tiga, dan yang kita kenal dengan Tri Pusat Pendidikan yaitu; (1) lingkungan keluarga, (2) sekolah, (3) masyarakat.

Namun disini penulis akan membahas lingkungan sekolah, karena lingkungan sekolah merupakan lingkungan yang berhubungan langsung antara siswa dengan pendidik dan juga tenaga kependidikan sehingga dari pihak sekolah dapat melakukan perbaikan secara terus menerus yang nantinya akan tercipta lingkungan yang kondusif dan mempengaruhi mutu atau kualitas kegiatan belajar. Lingkungan sekolah yang efektif mencakup dua hal, yaitu lingkungan *fisik* dan *nonfisik*¹²².

Cece memaparkan ada tiga belas langkah dalam menciptakan lingkungan fisik yang efektif, yaitu;

- 1) Menguji harapan-harapan siswa menurut kurikulum yang berlaku.

¹²⁰Akhyak, *Profil Pendidik Sukses Sebuah Formulasi Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Surabaya : eLKAF, 2005) hal. 128

¹²¹Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan ...*, hal.64

¹²²Cece Wijaya, *Pendidikan Remedial Sarana Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Rosda karya 2010) hal.153

Hal ini dilakukan karena di tiap-tiap negara, pemerintah telah berupaya menetapkan tujuan-tujuan pendidikan sebagai target negara dalam membina masyarakatnya menjadi manusia yang berguna lahir dan batin. Di sekolah guru berupaya membina siswanya menjadi manusia yang berkembang secara fisik, sosial, emosional, dan intelektualnya. Dengan alasan tersebut langkah yang dilakukan dalam menciptakan lingkungan fisik belajar adalah mengkaji dan menguji kurikulum yang ada, terutama dibidang tujuan pendidikan yang hendak dicapai oleh siswa disekolah dengan cara segala fasilitas fisik sekolah harus dipersiapkan¹²³.

- 2) Menghayati kembali prinsip-prinsip belajar dan teknologi pengajaran yang telah diketahui.
- 3) Menyerasikan kegiatan belajar dengan penataan lingkungan fisik belajar untuk tercapainya kegiatan belajar yang optimal.
- 4) Mengefektifkan dan mengefisienkan lingkungan fisik belajar.
- 5) Upaya memperbaiki lingkungan fisik belajar secara berangsur-angsur.
- 6) Pembuatan lingkungan fisik belajar yang mudah diputar atau dibalik-balik.
- 7) Perencanaan lingkungan fisik belajar untuk kepentingan umum.
- 8) Penyelenggaraan pengkajian lingkungan fisik belajar oleh berbagai pihak.
- 9) Mempersiapkan lingkungan fisik belajar secara spesifik.

¹²³*Ibid...*, hal. 163

- 10) Membicarakan dengan para arsitektur.
- 11) Menyampaikan rancangan desain lingkungan fisik belajar yang akan diperbaiki beserta jumlah pembiayaannya.
- 12) Mengubah atau memperbaiki lingkungan fisik belajar.
- 13) Mengevaluasi lingkungan fisik belajar yang baru dibangun atau didirikan¹²⁴.

Cece menambahkan bahwa yang termasuk lingkungan fisik belajar itu antara lain:

“...perpustakaan dan sumber-sumber pengetahuan lainnya, laboratorium bahasa dan stasion komputer, auditorium, kelompok besar dan kelompok kecil pengajaran, ruang konseling dan tutor, papan display, ruang musik, lapangan olahraga dan kesehatan, laboratorium ilmu pengetahuan, tempat-tempat latihan pendidikan jabatan, fasilitas pendidikan khusus dan luar biasa, laboratorium industri rumah tangga, kawasan pertanian dan penghijauan, pabrik dan kantor, masjid dan rumah peribadatan lainnya, kebun sekolah, kendaraan, kapetaria, pengontrol cahaya, tong sampah, pengontrol arus panas, ruang istirahat, akustik, sumber air, pengontrol warna, clinic sekolah, tempat-tempat duduk, kantor ois, telephon, mesin fotokopi, faximile, tempat penyimpanan buku-buku, kantor guru dan lain-lain.”¹²⁵

Kedua, lingkungan belajar *nonfisik* mencakup lingkungan sosial belajar, lingkungan emosional belajar dan lingkungan intelektual.

1. Lingkungan sosial belajar.

Proses pembelajaran akan tercipta dengan efektif juga dipengaruhi lingkungan sosial yang memadai mencakup keadaan guru, umur siswa, sikap orang tua, dan masyarakat pada umumnya.

Selain itu siswa dalam proses pembelajaran harus menyertakan

¹²⁴*Ibid*...,hal.167

¹²⁵*Ibid*...,hal.156-157

metode belajar yang penuh makna seperti metode belajar memecahkan masalah, metode belajar kelompok teman sebaya, metode belajar kelompok kecil, diskusi, debat, dialog, dan penggunaan metode inkuiri dan diskoveri.

Dalam hubungan itu guru harus dapat menempatkan diri sebagai penyedia segala fasilitas yang dibutuhkan, sebagai pendorong keberanian berkomunikasi, pengajar berbagai keterampilan kelompok, pengembang otonomi dan kepemimpinan siswa, penghargaan terhadap perbedaan-perbedaan siswa, baik minat, perhatian, bakat maupun kebutuhan¹²⁶.

2. Lingkungan emosional belajar.

Upaya yang dilakukan dalam menciptakan lingkungan emosional dalam peningkatan mutu pendidikan diantaranya adalah;

- Rasa keterbukaan, penuh hormat, kemantapan hubungan kerja sama dalam setiap kegiatan, terutama antara guru, orang tua, siswa dan tenaga kependidikan.
- Pilihan yang tepat terhadap macam-macam aktivitas belajar.
- Menanamkan keyakinan pada siswa dalam belajar.
- Kurikulum yang bersifat fleksibel dan terpadu.
- Menyediakan topik-topik pelajaran yang menarik, cocok dengan minat, perhatian dan kebutuhan siswa.
- Memperbanyak motivasi intrinstik yaitu motivasi yang tujuannya berada dalam kegiatannya.
- Sering melakukan diskusi antara guru dan siswa.
- Melaksanakan mobilisasi pengajaran, melalui pemakaian bermacam-macam metode belajar mengajar.
- Guru menggunakan bahasa yang baik dan benar serta bertingkah laku yang menyenangkan.
- Guru lebih banyak menanamkan disiplin diri sendiri dari pada melakukan pengawasan.
- Guru menghargai perbedaan-perbedaan individu.

¹²⁶*Ibid*...,hal.169

- Guru mampu menyuguhkan materi pelajaran yang beraneka ragam dalam proses dan produk yang berlain-lainan.
- Memperbanyak pemakaian metode inkuiri, diskoveri, eksperimen, dan upaya mengarahkan diri dalam belajar.
- Memperbanyak upaya melakukan balikan (*feed-back*) dari pihak teman sebaya dan guru.
- Lingkungan fisik belajar harus dipilih sedemikian rupa berdasarkan kriteria yang tepat, bersifat fleksibel dan mudah dijangkau.
- Berupaya memberi tekanan pada penggunaan strategi dari pada keterampilan yang berlain-lainan.
- Menampilkan kegembiraan dan kepuasan dalam belajar.
- Menjamin perasaan aman baik lahir maupun batin¹²⁷.

3. Lingkungan intelektual belajar.

Ada dua kategori lingkungan intelektual belajar, yaitu; dilihat dari sisi pendekatan ahli konstruksi bangunan dalam mempelajari sesuatu, dan menyerahkan wewenang belajar kepada siswa itu sendiri.¹²⁸

Sebagaimana yang dikutip oleh Cece dari Brooks menyebutkan, prinsip dan upaya dalam mengembangkan praktik pengajaran menurut para pakar ilmu pengetahuan dibidang kontruksi bangunan adalah;

“...(1) mendorong keberanian dan menerima otonomi siswa dalam hal inisiatif dan kepemimpinan mereka dalam belajar; (2) dalam belajar diharapkan siswa dapat menggunakan data-data mentah dari sumber-sumber primer dan otentik; (3) dalam mempolakan tugas, sebaiknya menggunakan istilah-istilah tertentu dalam ilmu pengetahuan, seperti mengelompokkan, menganalisis, memprediksi, mengidentifikasi, mengelaborasi, dan lain-lain; (4) dalam proses pengajarannya guru harus mengikuti cara-cara berfikir siswa, mendorongnya untuk mempelajari pelajaran-pelajaran tertentu disekolah, membina penggunaan strategi belajar mengajar tertentu yang cocok dengan aktivitas siswa; (5) mendorong siswa

¹²⁷ *Ibid*...,hal.170-171

¹²⁸ *Ibid*...,hal.173

menggunakan teori konsep sendiri sebelum memahami konsep baru; (6) mendorong siswa untuk menggunakan metode dialog; (7) memperkaya (elaborasi) respon pertama yang ditampilkan siswa; (8) mendorong untuk menampilkan hipotesis pertama yang disampaikan siswa dalam sifat yang berlawanan dan kemudian mendorongnya untuk melakukan respon terhadapnya; (9) mendorong siswa untuk menggunakan metode inkuiri dan diskoveri dalam belajar diawali oleh pertanyaan-pertanyaan yang baik dan terbuka; (10) berlatih dalam menunggu giliran untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan; (11) menyediakan waktu yang cukup banyak untuk belajar, sebab dengan penerapan metode-metode yang dianjurkan diatas akan menyerap waktu yang tidak sedikit jumlah; (12) mendorong siswa untuk merefleksi pengalaman dan perbuatan, memprediksinya kemungkinan-kemungkinan hasil yang akan datang; (13) apabila sekolah berhasrat menyusun sebuah kurikulum, langkah pertama yang harus dilakukannya adalah mengorganisir informasi berkisar pada masalah, pertanyaan atau situasi yang berlawanan atau kontroversial; (14) pada sebelum dan selama pelajaran berlangsung sebaiknya dipusatkan upaya penyerasian unsur-unsur kognitif dengan unsur lainnya sehingga diperoleh keseimbangan semuanya.”¹²⁹

Kedua, penyerahan wewenang belajar kepada siswa itu sendiri.

Dalam ini dapat dilakukan dengan cara; (1) penerapan prinsip-prinsip belajar secara utuh dalam pengajaran; (2) menyediakan alat pengkajian materi; (3) mengajar siswa di bidang ketrampilan berfikir dan strategi belajar; (4) memelihara meta pengenalan individu dan cara-cara merefleksinya; (5) membina rasa tanggung jawab dalam belajar.¹³⁰

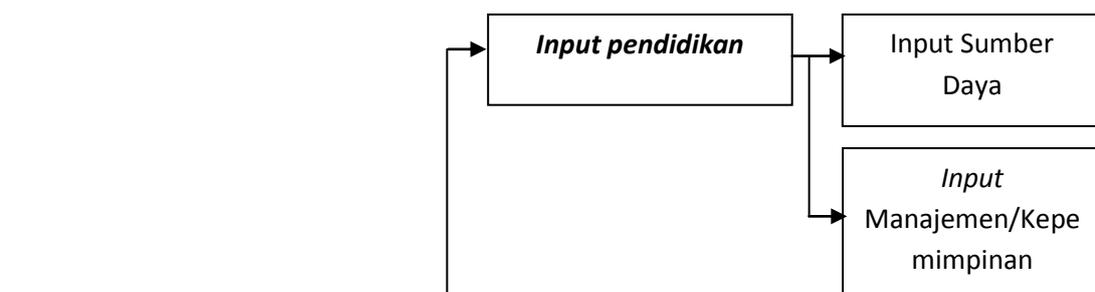
Terlepas dari itu semua, sasaran dari pengembangan lingkungan sekolah adalah terwujudnya lingkungan sekolah yang kondusif, sehat, dan nyaman guna mendukung proses pembelajaran di sekolah

¹²⁹ *Ibid...*, hal.174
¹³⁰ *Ibid*

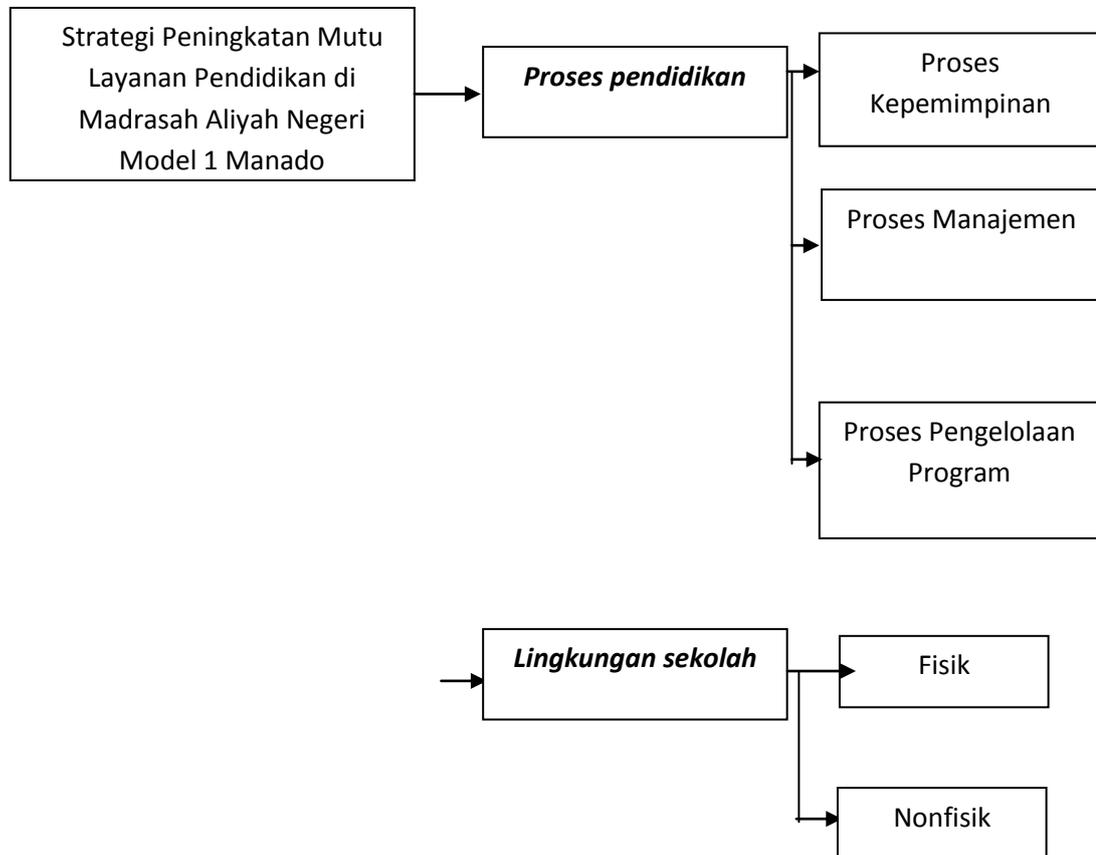
sehingga program-program yang dapat dilakukan antara lain; (1) penyosialisasian lingkungan sekolah, (2) peningkatan perencanaan program pemberdayaan lingkungan sekolah, (3) peningkatan penataan lingkungan sekolah, (4) peningkatan supervisi, monitoring, dan evaluasi dalam penataan lingkungan sekolah, (5) peningkatan manajemen penataan lingkungan sekolah¹³¹.

D. Kerangka Konseptual Penelitian

**Paradigma : Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan di
Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado**



¹³¹ Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik....*, hal.93



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Adapun lokasi dan waktu pada penelitian yang peneliti lakukan yaitu di Man Model 1 Manado di Kota Manado, Sedangkan waktu yang digunakan penulis untuk melakukan observasi dan mengumpulkan data-data yang terkait dengan penelitian ini kurang lebih 3 bulan terhitung semenjak bulan April sampai dengan bulan Juni 2020.

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Dalam melakukan suatu tulisan dalam bentuk karya ilmiah dibutuhkan suatu metode yaitu metode dalam penelitian. Metode dalam penelitian merupakan suatu cara yang dilakukan peneliti atau penulis untuk menemukan atau menggali sesuatu yang telah ada, untuk kemudian diuji kebenarannya yang masih digunakan. Metode penelitian merupakan sesuatu yang dilakukan menurut sistem, aturan atau tatanan yang bertujuan untuk mencapai hasil yang optimal. Sedangkan jenis penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan (*field research*) atau jenis penelitian yang berorientasi pada pengumpulan data empiris atau berdasarkan data yang dilakukan di lapangan.¹³²

Sedangkan pendekatan penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif atau penelitian yang bertujuan mendeskripsikan hasil penelitian yang ditemukan oleh peneliti di lapangan

¹³² Masnur Muslich, *Bagaimana Menulis Skripsi ?*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2010), h. 9.

berupa data tertulis atau kata-kata dari orang serta perilaku yang dapat diamati.

Berdasarkan rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini, maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif naturalistik, yaitu dengan cara mencocokkan antara realitas empirik dengan teori yang berlaku atau prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, yakni dengan menggambarkan adanya suatu variable, gejala atau keadaan, dan data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka.¹³³

Sedangkan secara teoritis pengertian tentang pendekatan penelitian deskriptif adalah penelitian yang cara mengungkapkan suatu masalah dan keadaan sebagaimana adanya terbatas, sehingga hanya merupakan pembeberan suatu fakta dengan menganalisis data. Pada penelitian kualitatif pendekatan penelitian diarahkan pada suatu cara memahami fenomena sosial dari perspektif partisipan, sedangkan penelitian kualitatif menggunakan strategi multi metode, dengan metode utama observasi, wawancara dan dokumentasi.

Penelitian dengan pendekatan kualitatif dalam tulisan ini didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai yaitu mendeskripsikan tentang Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan di Man Model 1 Manado.

¹³³ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Alfabeta, 2014), h. 9.

C. Sumber Data

Pada penelitian ini peneliti menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer yaitu sumber data yang didapat secara langsung, baik melalui pengamatan (*observation*), wawancara (*interview*), maupun hasil pengukuran langsung lainnya,¹³⁴ sedangkan sumber data sekunder yaitu merupakan sumber data yang tidak langsung, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.¹³⁵

D. Teknik Pengumpulan Data

Baik buruknya hasil penelitian sangat dipengaruhi oleh teknik pengumpulan data yang digunakan. Semakin baik tekniknya, maka semakin baik mengidentifikasi obyek untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Observasi

Observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Ataupun dalam kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu obyek dapat menggunakan alat indra. Jadi, observasi dapat dilakukan dengan cara melihat, mencium, mendengarkan, menyentuh dan merasakan.

Observasi juga digunakan untuk mengamati aktivitas Kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan pegawai tata usaha di Man

¹³⁴ IAIN Manado, *Buku Pedoman Tugas Akhir Mahasiswa SI*, (Manado : LPM IAIN Manado, 2015), h. 2.

¹³⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung; PT. Rosdakarya, 2013), h. 157.

Model 1 Manado. Dengan kegiatan observasi peneliti dapat melihat secara langsung keadaan sesungguhnya di lokasi penelitian. Observasi dilakukan dalam rangka mengamati hal-hal yang berkaitan dengan pencarian data sekunder, yakni data yang diperoleh dari lokasi penelitian.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan informan yang diwawancarai dengan memberi jawaban atas pertanyaan dari pewawancara.

Dalam penelitian ini, metode wawancara dilakukan terhadap kepala madrasah dan guru. Wawancara ini dilakukan dengan dua cara, yaitu wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang menggunakan seperangkat pertanyaan secara tertulis sebagai pedoman untuk wawancara. Sedangkan pada wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang dilakukan secara bebas, pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan saja yang ditanyakan, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh informan.¹³⁶

3. Dokumentasi

Pengumpulan data yang dilakukan dengan memeriksa dokumen baik berupa tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang

¹³⁶ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, h. 73-74.

disebut dokumentasi.¹³⁷ Dokumentasi digunakan guna melengkapi data yang diperlukan serta cara mengumpulkan data dan penelitian yang relevan, dimana dokumen-dokumen yang dianggap menunjang dan relevan dengan masalah, berupa buku, literatur, laporan dan sebagainya. Metode ini digunakan peneliti untuk memperoleh data dan informasi tentang keadaan guru dan siswa dan juga sejarah berdirinya sekolah.

E. Teknik Analisis Data

Data-data yang diperoleh dari hasil penelitian dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan mengutamakan pengungkapan melalui keterangan yang didukung dan ditunjang dengan data sekunder. Data dikumpulkan dan dikelompokkan agar nantinya lebih mudah untuk menyeleksi data yang dibutuhkan dan data yang tidak dibutuhkan. Setelah proses pengelompokkan, data dijabarkan kedalam bentuk teks agar lebih mudah dimengerti, kemudian setelah itu peneliti membuat suatu simpulan dari data-data tersebut sehingga dapat menjawab pokok permasalahan penelitian.

Sedangkan untuk menganalisa data dan berbagai gejala yang ditemukan di lapangan maka dilakukan langkah-langkah atau model analisa data Miles dan Huberman :

1. Reduksi data (*data reduction*)

Proses pemilihan, pemusatan perhatian dan penyederhanaan data yang muncul dari catatan lapangan. Tujuan pada langkah ini untuk memilih informasi mana yang sesuai dan tidak sesuai dengan masalah

¹³⁷ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, h. 82.

pada penelitian. Karena data yang diperoleh di lapangan jumlahnya cukup banyak, maka data yang telah direduksi akan memberikan peneliti gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah dalam melakukan pengumpulan data selanjutnya.¹³⁸

2. Penyajian Data (*data display*)

Display data yang baik merupakan satu langkah penting menuju tercapainya analisis kualitatif yang valid dan handal. Setelah data reduksi dianalisa, langkah selanjutnya adalah penyajian data agar hasil reduksi terbentuk dan tersusun serta terhubung, sehingga peneliti semakin mudah dalam memahami data yang ada.

Proses ini dapat dilakukan dengan cara menampilkan dan membuat hubungan antar kejadian untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang perlu ditindak lanjuti demi mencapai tujuan penelitian. Dengan langkah ini peneliti dapat menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang memiliki makna tertentu dan dapat disimpulkan.

3. *Conclusion Drawing/Verification*

Verification adalah penarikan kesimpulan awal yang masih bersifat sementara, dan akan berubah apabila menemukan bukti-bukti baru pada tahap pengumpulan data selanjutnya jika bukti yang ditemukan kuat dan lebih akurat. Tetapi apabila pada awal kesimpulan didukung oleh bukti-bukti yang kuat valid dan konsisten pada saat peneliti melakukan

¹³⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 247.

pengumpulan data selanjutnya, maka ini merupakan kesimpulan yang kredibel.¹³⁹

F. Tahap-Tahap Penelitian

Pada penelitian ini peneliti melakukan tahap pra lapangan, tahap pelaksanaan dan pengumpulan data penelitian. Dimana dalam penyusunan skripsi ini peneliti izin kepada lembaga yang terkait sesuai dengan sumber data yang diperlukan.

Pengumpulan data ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Observasi langsung dan pengambilan data di lapangan.
2. Wawancara kepada kepala Man Model 1 Manado.
3. Wawancara dengan wakil kepala madrasah, guru dan kepala tata usaha Man Model 1 Manado.
4. Mengambil data yang sudah ada (dokumen catatan arsip sekolah serta gambar, foto, sketsa dan lain-lain) sebagai bahan dokumentasi bahan penyusunan skripsi.
5. Menelaah teori-teori yang relevan.

Jadi dengan cara-cara pengumpulan data ini peneliti mampu menguasai dan memahami tehnik pengumpulan data yang ada. Sehingga peneliti bisa mendapatkan data yang di inginkan sesuai dengan kebutuhan, dan permasalahan yang amati ketika akan melakukan penelitian lapangan.

Berikut langka-langka yang dilakukan setelah data penelitian terkumpul adalah sebagai berikut:

¹³⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 247.

a. Mengidentifikasi Data

Agar peneliti mudah dalam menganalisa data. Maka, data yang terkumpul melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi terlebih dahulu diidentifikasi berdasarkan data yang sesuai dengan penelitian.

b. Penyajian Data

Menyajikan data yang aa kedalam bentuk skripsi dan menganalisa data sesuai dengan penelitian yang ingin dicapai.

c. Memperbaiki Data yang Telah Diuji

Memenuhi standar pengujian secara ilmiah melalui tahap-tahap dan proses yang akurat sesuai dengan standar karya ilmiah yang sudah ditetapkan pada penyusunan skripsi.

d. Mempublikasikan dan Menyampaikan Hasil Penelitian yang Telah Dianalisis Secara Ilmiah, Objektif dan Sistematis

Untuk dijadikan bahan acuan bagi pendidik khususnya kepala madrasah, guru dan pegawai tata usaha didalam membangun dan menarapkan mutu layanan pendidikan yang baik di sekolah khususnya Man Model 1 Manado.

G. Pengujian Keabsahan Data

Agar penelitian ini layak dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan maka peneliti melakukan tehnik pemeriksaan data sebagai berikut:

1. Kriteria Derajat Kepercayaan (*Kredibilitas*)

Untuk menguji kredibilitas data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tehnik triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data

dilakukan dengan cara mengecek balik derajat kepercayaan informasi yang diperoleh dari satu informan dengan informan lainnya. Dalam penelitian ini peneliti mengecek dan membandingkan hasil informasi yang didapatkan dari pihak pengelola dan anggota¹⁴⁰

2. Kriteria Keteralihan (*Transferabilitas*)

Dalam kriteria keteralihan peneliti berusaha melaporkan hasil penelitiannya secara rinci yang secara khusus mengungkapkan segala sesuatu yang diperlukan terkait dengan pelaksanaan untuk pembaca agar temuan-temuan yang diperoleh dapat dipahami oleh pembaca secara baik.

3. Kriteria Kepastian (*Konfirmabilitas*)

Kepastian diperlukan dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah data yang diperoleh objektif atau tidak. Hal ini bergantung pada persetujuan beberapa orang dalam kelengkapan data pendukung lain terhadap data penelitian.

Dari apa yang disampaikan diatas dalam metode penelitian, dapat ditarik satu kesimpulan, bahwasanya seorang peneliti harus mampu menguasai dan memahami betul tehnik pengumpulan data agar mendapatkan data yang di inginkan serta sesuai dengan kebutuhan, ketika dalam proses penelitian dilapangan. Serta memahami dalam membuat karya ilmiah yang baik dan sesuai dengan standar dalam penyusunan skripsi.

¹⁴⁰ Sugyiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, h. 4-7.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Kondisi Objektif Lokasi Penelitian

1. Profil MAN Model 1 Manado

a. Letak Geografis

MAN Model Manado terletak di kota Manado, Provinsi Sulawesi Utara. Kota Manado merupakan Ibu kota Provinsi Sulawesi Utara. Sebagai Ibu kota Provinsi, Manado merupakan pusat pemerintahan, pusat perdagangan dan juga pariwisata di Sulawesi Utara. Dengan demikian Manado menjadi daerah yang banyak didatangi masyarakat dari daerah lain. Di kota Manado terdapat 4 etnis lokal antara lain : Minahasa, Sangihe Talaud, Bolaang Mongondow, dan Gorontalo. Sementara itu etnis pendatang ada beberapa etnis antara lain Bugis (Makasar), Jawa, Padang / Minang, Ternate / Ambon dan lain-lain.

Provinsi Sulawesi Utara memiliki 9 daerah Tingkat II antara lain Kota Manado, Kota Bitung, Kota Tomohon, Kab. Bolaang Mongondow, Kab. Minahasa, Kab. Minahasa Utara, Kab. Minahasa Selatan, Kab. Sangihe, dan Kab. Talaud. Untuk Kota Manado terdapat 11 kecamatan antara lain Kec. Wenang, Kec. Wanea, Kec. Sario, Kec. Tikala, Kec. Paal Dua, Kec. Singkil, Kec. Tuminting, Kec. Mapanget, Kec. Malalayang dan Kec. Bunaken, Kec. Bunaken Kepulauan.

MAN Model Manado terletak di kecamatan Tuminting, salah satu kecamatan di Manado yang terletak di bagian Utara. Tepatnya di Jl. Hasanudin 14. Kelurahan Islam Lingkungan III. Jarak MAN Model Manado dari Pusat Kota kurang lebih 3 Km, jika dari Bandara Internasional 'Sam Ratulangi' Kurang lebih 10

Km. Mata pencaharian masyarakat disekitar MAN Model Manado adalah Pedagang, Wirausaha, dan Nelayan, Sesuai dengan kondisi Kota Manado yang tergolong sebagai kota pantai.

Sebagai Kota Pariwisata di Manado terdapat banyak Obyek Wisata bahkan ada yang berskala Internasional, yaitu Taman Laut Bunaken yang terletak di pulau Bunaken Kecamatan Bunaken Kepulauan kurang lebih 1 mil laut dari Pusat kota Manado. Karena pantai Manado merupakan Taman Laut yang memiliki karang yang indah maka pantai Manado tidak dibuat pelabuhan Kapal Besar, Pelabuhan yang ada hanya pelabuhan kecil untuk ferry penyeberangan ke Pulau-pulau kecil lain. Sementara Pelabuhan Besar untuk kapal barang dan lainnya terdapat di Kota Bitung kurang lebih 70 Km sebelah timur kota Manado.

Lokasi MAN Model Manado ini adalah ex Sekolah Cina, yang diserahkan ke Pemerintah Republik Indonesia pada tahun 1965. Pada awalnya digunakan untuk sekolah PGAN (Pendidikan Guru Agama Negeri) Manado Hingga Pada tahun 1992, kemudian beralih fungsi menjadi MAN (Madrasah Aliyah Negeri) Manado hingga kini.

b. Sejarah Singkat Berdirinya Man Model 1 Manado

Embrio Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado adalah dari PGAN Manado yang beralih fungsi melalui Surat Keputusan (SK) Menteri Agama Republik Indonesia No 42 Tahun 1992 tanggal 27 Januari 1992 tentang Pengalihan Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN). Kemudian dalam perkembangannya MAN Manado terpilih bersama 35 MAN di Indonesia lainnya sebagai Madrasah Aliyah Negeri Model, melalui Surat Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam No.

IV/PP.00.6/KEP/17A/98 tertanggal 20 Pebruari 1998 tentang Penetapan 35 Madrasah Aliyah Negeri Menjadi MAN Model. Pemberian kata Model artinya bahwa MAN Model Manado menjadi Pilot project bagi pengembangan Madrasah di Provinsi Sulawesi Utara. Dari awal pendirian Man Model 1 Manado tahun 1992 sampai dengan saat ini telah mengalami 9 kali pergantian pemimpin, dengan data sebagai berikut :

Tabel 1 : Daftar Nama Kepala Man Model 1 Manado

Nama	Periode Tugas
1. Drs. Suwarto	Tahun 1992 s/d 1995
2. Drs. H. Muh. Sukarmi	Tahun 1995 s/d 1996
3. Imran Akili, S.Ag	Tahun 1996 s/d 1999
4. Drs. Sjamsuddin N. Tuli	Tahun 1999 s/d 2002
5. Drs. H. Abd. Rahim, M.Pd	Tahun 2002 s/d 2006
6. Drs. Alex K. Usman, M. Pd	Tahun 2006 s/d 2008
7. H. Mashar Kinontoa, S. Ag	Tahun 2008 s.d 2012
8. Dra. Sarpin Hamsah	Tahun 2012 s.d 2018
9. H. Syarif Afiat Salim Raya, S.Ag	Tahun 2018 s.d sekarang

(Sumber Tata Usaha Tahun 2020)

c. Identitas Man Model 1 Manado

Man Model 1 Manado terletak di Jl. Hasanuddin 14, Kelurahan Islam, Kecamatan Tuminting, Kota Manado, Prov. Sulawesi Utara. Untuk lebih jelas, maka penulis menyajikan identitas Man Model 1 Manado sebagai berikut:

Nama Madrasah	: MAN Model Manado
NSM/NSS	: 131171710001
NPSN	: 60725207
Status	: Negeri
Akreditasi (BAN S/M)	: A (96,00) Tahun 2017
Tahun Berdiri	: 1992
SK Pendirian	: No. 42/1992 (SK Alih fungsi dari PGAN Manado) Tgl. 27 Januari 1992
Alamat Madrasah	: Jl. Hasanuddin 14
Kelurahan	: Islam
Kecamatan	: Tuminting
Kota	: Manado Kode Pos : 95236
Provinsi	: Sulawesi Utara

Telepon : (0431) 864492 Fax : (0431) 864492

Email : man_model_manado@yahoo.co.id

Web site :

<http://www.manmodelmanado.blogspot.com>

Luas Tanah : 10.073 M2

Sertifikat tanah : No. 2 tahun 1983

NPWP : 00.010.351.5-821.000

Kurikulum : Kurikulum 2013

d. Visi, Misi Dan Tujuan Man Model Manado

Untuk mengangkat citra Man Model 1 Manado sebagai lembaga pendidikan yang bermutu dan berkualitas baik dari segi proses maupun hasil pembelajaran maka Man Model 1 Manado menetapkan Visi, Misi dan Tujuan sebagai berikut :

1) Visi

Mewujudkan Peserta didik berakhlakul Karimah, Cerdas, Terampil dan Berprestasi

2) Misi

- a) Meningkatkan kualitas kegiatan keagamaan sehingga meningkatnya pengamalan ajaran Islam
- b) Meningkatkan penguasaan Sains dan Informasi Teknologi

- c) Meningkatkan Profesionalisme tenaga pendidikan dan Kependidikan
- d) Meningkatkan kualitas administrasi pendidikan yang efektif dan efisien
- e) Meningkatkan Sarana dan Prasarana penunjang pendidikan
- f) Meningkatkan hubungan kerjasama dengan masyarakat dan Instansi terkait
- g) Mewujudkan Peserta didik yang mahir dalam keterampilan Pengolahan, Kerajinan Tekstil dan kerajinan Pertukangan
- h) Meningkatkan prestasi Olah Raga dan Seni

3) Tujuan Madrasah

- a) Menjadi seorang muslim yang bertaqwa dan berakhlak mulia, menghayati dan mengamalkan ajaran agamanya.
- b) Menjadi warga Negara yang baik dan bertanggungjawab terhadap kesejahteraan masyarakat.
- c) Menjadi manusia yang berkepribadian yang utuh, percaya pada diri sendiri, sehat jasmani dan rohani.
- d) Memiliki pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang diperlukan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau untuk dapat bekerja di masyarakat sambil mengembangkan diri guna mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat.
- e) Memiliki ilmu pengetahuan agama dan pengetahuan umum yang luas serta pengalaman, ketrampilan dan

kemampuan yang diperlukan untuk melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi

- f) Memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas hidupnya dalam masyarakat dan beribadah kepada Allah SWT, Tuhan yang maha Esa, guna mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat

Berdasarkan Visi, Misi dan Tujuan yang ada di Man Model 1 Manado telah siap sebagai lembaga pendidikan Islam yang bermutu dan berkualitas baik dari segi proses maupun hasil pembelajaran, serta dalam rangka mempersiapkan diri kedepan menuju Madrasah Hebat Bermartabat.

2. Keadaan Guru dan Peserta Didik

Guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di Man Model 1 Manado, maka sangatlah ditentukan oleh faktor guru sebagai tenaga pendidik, baik dari segi kuantitas, kualitas maupun kinerja. Hal ini dapat dipahami karena inti dari sebuah proses pendidikan adalah adanya kegiatan belajar mengajar, yang pada proses ini gurulah yang memegang peran utama dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Tabel 2: Daftar Nama Guru dan Pegawai Man Model 1 Manado

NO	NAMA	STATUS	MAPEL	KETRANGAN
1	H. Syarif Afiat Salim Raya, S.Ag, MM	PNS	Kepala Madrasah	
2	A. Jamila Lamakarate, S.Pd	PNS	Biologi	
3	Adi Abdul R.Madas, S.Pd	PNS	Matematika	

4	Agustini Buchari, M.Pd	PNS	Bahasa Jepang	
5	Ahmad Romadlon, S.PdI	CPNS	Al Qur'an Hadits	
6	Andi Muhammad Sabri	CPNS	Matematika	
7	Animar Mereh, S.Ag	PNS	Aqidah Akhlak	
8	Anis Rugaiyah, M.Pd	PNS	Al Qur'an Hadits	
9	Aprillia Mokoagow, SPd.	PNS	Biologi	
10	Ayu Noorma Diana, ST	CPNS	Kimia	
11	Bakri Umahuk, S.Pd	PNS	Bahasa Indonesia	
12	Dra. Erni Muhammad Saleh	PNS	PKn	
13	Dra. Hasna Hilipito, M.Pd	PNS	BK	
14	Dra. Hj. Murniati Gandaria	PNS	PKn	
15	Dra. Hj. Nur Khayati	PNS	Ekonomi	
16	Dra. Hj. Yusni Tamuu	PNS	Prakarya/Keterampilan	
17	Dra. Hosana Masihor	PNS	Prakarya/Mulok	
18	Dra. Irawaty Labadjo	PNS	Bahasa Indonesia	
19	Drs. Adrian Abdullah	PNS	Ekonomi	
20	Drs. Aminudin Kadamong	PNS	Prakarya/Mulok	
21	Drs. Samsi Bachmid	PNS	Seni Budaya	
22	Drs. Simson Akili	PNS	Bahasa Indonesia	
23	Drs. Subhan Dj Moisdan, M.Ag	PNS	Fiqih	

24	Dwi Nadriyah Raihan Abasi, SPd	CPNS	Bahasa Indonesia	
25	Eka Setyawati Sugianto, S.Pd	PNS	Bahasa Inggris	
26	Erma Mamonto, S.Pd	PNS	Geografi	
27	Febri Tamala Sanur, SPd	CPNS	Seni Budaya	
28	Guslaeni, S.Ag	PNS	Fiqih	
29	H. Ajhar Ngoro, M.Pd	PNS	Matematika	
30	H. Gadafi Syawie, SS, S.Pd.I	PNS	SKI	
31	Harlin Puspa Dewi, S.Pd	PNS	Biologi	
32	Hilmia Farida, SPd	CPNS	Bahasa Arab	
33	Hj. Annisya, S.Pd	PNS	Kimia	
34	Hj. Siti Rohani, S.Pd	PNS	Prakarya/Keterampilan	
35	Hj. Wahida D. S.Pd	PNS	PKn	
36	Imroatul Hasanah, SPd	CPNS	Bahasa Indonesia	
37	Kartini Ponengoh, Lc, M.Pd.I	PNS	Bahasa Arab	
38	Kili Suci, S.Si	PNS	Kimia	
39	Lastri W Asiking, S.Pd	PNS	Bahasa Inggris	
40	Mahani Rivai, S.Pd	PNS	Biologi	
41	Marni Mokodompit, S.Pd	CPNS	Matematika	
42	Marthin RH Makapunas, S.Pd	PNS	Geografi	
43	Maryam Ointu, M.Pd	PNS	Ekonomi	

44	Mohammad Aziz, S.Pd	PNS	Matematika	
45	Muhammad Abizar Kinontoa, SPd	CPNS	Bahasa Arab	
46	Muhlis Hasan S.Pd.I, M.SI	PNS	Aqidah Akhlak	
48	Nurhayati Abbas, M.HI	PNS	Fiqih	
49	Opin Octavia Posangi, S.Pd	PNS	Fisika	
50	Rahayu Thayeb, S.Pd	PNS	Bahasa Inggris	
51	Roslina, S.Pd	PNS	Fisika	
52	Siti Aisa Saptori, S.Pd	PNS	Prakarya/Mulok	
53	Siti Khotijah, S.Ag	PNS	Bahasa Arab	
54	Sitti Rukmana Limo, S.Si	CPNS	Kimia	
55	Sri Suharti, M.Pd	PNS	Bahasa Inggris	
56	Suchaerijah, S.Sos	PNS	PKn	
57	Sukarman, M.Sc	PNS	Fisika	
58	Taufik B. Raharja, S.Pd	PNS	Prakarya/Keterampilan	
59	Taufik Padlilah, SPd	CPNS	Penjas Orkes	
60	Totok Dwi Riyanto, S.Pd	PNS	Matematika	
61	Vinny Purwandari Goma, S.Pd	CPNS	Matematika	
62	Warsini, S.Pd	PNS	Penjas Orkes	
63	Yudhis Muthia Fuad, SPd	CPNS	Penjas Orkes	
64	Dra. Unensi Mokodongan	PNS +	Antropologi	Menambah jan

65	Nitha Nonto, S.Pd	PNS +	Biologi	Menambah jan
66	Faridah Rakidjan, S.Ag	PNS +	Ushul Fiqh	Menambah jan
67	Ali Thalib,S.Pd.I	NON PNS	Al Qur'an Hadits	
68	Andini Utari Syam, S.Pd	NON PNS	BK	
69	Brian Maislatul, S.Pd	NON PNS	Bahasa Arab	
70	Diana Desfita, S.Pd	NON PNS	Matematika	
71	Dra. Sri Sumarni	NON PNS	Geografi/Sejarah	
72	Drs. Adnan Mokoginta	NON PNS	Seni Budaya	
73	Drs.Rustam Karyanto	NON PNS	Penjas Orkes	
74	Indah W. Darise, S.Pd.I	NON PNS	SKI	
75	Irwan Susanto Umar, S.Pd	NON PNS	Al Qur'an Hadits	
76	Ismawati Papatungan,S.Pd	NON PNS	Sejarah	
77	Moh Rizal Badjuka, S.Pd	NON PNS	Matematika	

78	Novita Sari Nina, S.Pd	NON PNS	Matematika	
79	Nurhayati Dawali, S.Pd	NON PNS	Seni Budaya	
80	Nusma, S.Pd	NON PNS	Bahasa Indonesia	
81	Occir Van Gobel, S.Pd.I	NON PNS	SKI	
82	Popy Noor, S.Pd	NON PNS	Prakarya/Mulok	
83	Putri Sriwahyuni Djafar, S.Pd	NON PNS	Kimia	
84	Rahardian Widayanto, S.Pd	NON PNS	Penjas Orkes	
85	Rahmawati Alkatiri, S.Pd.I	NON PNS	Fiqih	
86	Rosmini Manoppo, S.Pd.I	NON PNS	Aqidah Akhlak	
87	Sriyaningsih Papatungan, S.Pd	NON PNS	Bahasa Indonesia	
88	Umar Kulia, S.Pd	NON PNS	Matematika	
89	Yeni Pai S.Pd	NON PNS	Bahasa Jepang	

(Sumber: Tata Usaha Tahun 2020)

NO	NAMA	Status	Jabatan	Keterangan
1	Helmi Arsyad, M.Pd	PNS	KTU	
2	Hj. Hadija Latada	PNS	Staff TU	
3	Husen Ali	PNS	Staff TU	
4	Sarintan Hasan Talib, S.Pd	PNS	Laboran	
5	Marwiyah Suma, SE	PNS	Staff TU	
6	Diany Syahfitri Narai	PNS	Bendahara	
7	Djubaida Tamapedung, STP	PNS	Staff TU	
8	Zaenal Abidin Gama, SH	NON PNS	Staff TU	
9	Desi Harun, SE	NON PNS	Staff TU	
10	Reflin Abdullah, S.Pd.I	NON PNS	Staff TU	
11	Zakiah Djamalulalil	NON PNS	Staff TU	
12	Benny Budianto	NON PNS	Driver	
13	Julianus Kaluara	NON PNS	Satpam	
14	Hamid Rahim	NON PNS	Satpam	
15	Hasbiah Rintjab	NON PNS	Satpam	
16	Ridwan Datau	NON PNS	Cleaning Cervice	
17	Bilal Makangiras	NON PNS	Cleaning Cervice	
18	Priyoga I. Ustarika	NON PNS	Cleaning Cervice	

19	Anisa Baradja	NON PNS	Cleaning Cervice	
20	Suryadi Sibela	NON PNS	Cleaning Cervice	
21	Resty Fauzia	NON PNS	Tenaga Medis	
22	Fara Rasjid	NON PNS	Tenaga Medis	

(Sumber: Tata Usaha Tahun 2020)

3. Keadaan Sarana dan Prasarana

Dalam rangka memfasilitasi kegiatan belajar mengajar di Man Model 1 Manado, maka penyelenggaraan pendidikan memerlukan dukungan sarana dan prasarana. Berbagai kelengkapan infrastruktur serta fasilitas-fasilitas penunjang lainnya yang diperlukan untuk menerapkan sistem kurikulum 2013 di Man Model 1 Manado terus dikembangkan. Untuk lebih jelasnya peneliti lampirkan data berikut:

a. Sarana dan Prasarana

1) Tanah dan Halaman

Tanah yang ditempati MAN Model Manado adalah tanah Negara, dan Departemen Agama RI / Kantor Wilayah Dep. Agama Prop. Sulut sebagai pemegang Hak Pakai. Luas tanah keseluruhan sesuai dengan sertifikat adalah 10.073 m² (termasuk KUA), semua tanah dan halaman dipagar keliling.

Keadaan tanah MAN Model Manado :

Status : Milik Negara (Hak Pakai)

Luas Tanah : 10.073 M²

Luas bangunan : 5.179 M²

2) Gedung

Bangunan Gedung Pada umumnya masih dalam kondisi baik karena sudah merupakan bangunan Baru. Pembangunan gedung baru dan Rehab dimulai sejak tahun 2000 hingga sekarang.

Keadaan Gedung MAN Model Manado :

a. Gd. Kantor	(2 lantai)	:	460 M2
b. Gd. Laboratorium dan Perpustk		:	596 M2 (2 lantai)
c. Gd. Keterampilan Tata Busana		:	150 M2
d. Gd. Keetrampilan Tata Boga		:	150 M2
e. Gd. Keterampilan Meubelair		:	210 M2
f. Gd. Kegiatan Belajar (2 lantai)		:	1.560 M2 (3 gedung/ 18 Kelas)
g. Gd. PSBB	(2 lantai)	:	864 M2
h. Gd. Asrama PSBB (2 (lantai)		:	420 M2
i. Gd. Asrama siswa (2 lantai)		:	496 M2 (3 gedung)
j. Masjid	(2 lantai)	:	800 M2
k. Rumah Dinas Type C.70		:	56 M2
l. Rumah Dinas Type D. 50		:	48 M2
Jumlah Luas Bangunan		:	5.410 M2
Lapangan Basket (2 buah)		:	840 M2
Jalan lingkungan		:	160 M2

Taman dan Lain-lain : 3.663 M2

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa infrastruktur dan fasilitas yang ada di Man Model 1 Manado sangat menunjang kegiatan belajar dan mengajar siswa dan guru.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di MAN Model 1 Manado, peneliti memperoleh data mengenai Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan di Man Model 1 Manado, dimana dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi pada BAB IV yang menyajikan temuan beberapa penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan dari penelitian, yakni sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan

Strategi adalah kunci suksesnya dalam mencapai tujuan madrasah. Kepala madrasah yang baik adalah kepala madrasah yang memiliki strategi jitu dalam memajukan madrasah. Tanpa ada strategi maka program tidak akan berjalan. Strategi adalah langkah awal dan terpenting ketika pemimpin berniat memajukan madrasah. Sehebat apapun seorang pemimpin jika ia tidak memiliki strategi yang baik dan jitu maka programnya akan tak berarti. Kepemimpinan tidak hanya mengendalikan kemampuan sang pemimpin namun juga strategi sang pemimpin.

Sebagaimana telah di singgung pada bab sebelumnya bahwa strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Seorang pimpinan dalam menerapkan suatu strategi harus menganalisis yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang mungkin melekat pada dirinya, berbagai peluang yang mungkin timbul dan harus dimanfaatkan serta ancaman yang diperkirakan akan dihadapi. Selanjutnya seorang pimpinan harus memperhatikan pentingnya operasionalisasi keputusan dasar yang dibuat dengan memperhitungkan kemampuan organisasi di bidang anggaran, sarana, prasarana dan waktu, terakhir menciptakan umpan balik sebagai instrumen tempuh bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan strategi yang telah ditentukan itu untuk mengetahui apakah sasaran terlampaui, hanya sekedar tercapai atau mungkin bahkan tidak tercapai. Kesemuanya itu diperlukan sebagai bahan dan dasar untuk mengambil keputusan di masa depan.

Kepala madrasah pada hakikatnya adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan organisasi sekolah. Oleh sebab itu tugas- tugas kepala sekolah bukan hanya mengatur dan melakukan proses belajar mengajar, melainkan juga mampu menganalisis berbagai persoalan, mampu memberikan pertimbangan, cakap dalam memimpin dan bertindak dalam berorganisasi, mampu berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, partisipatif dan cakap dalam menyelesaikan persoalan dengan baik.

Mengenai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan langkah pertama yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melibatkan semua pihak dalam penyusunan visi misi untuk mencapai tujuan madrasah. Sesuai dengan pendapat kepala Man Model 1 Manado :

“untuk mencapai tujuan Man Model 1 Manado saya melibatkan seluruh warga madrasah untuk merumuskan

visi misi dengan membuat tim penyusun, setelah itu menyusul visi misi dan tujuan kemudian di sosialisasikan kepada seluruh warga madrasah lewat media papan visi misi dan di publikasikan di semua sosial media”

Setelah penyusunan visi misi untuk melaksanakan tujuan maka harus di dukung oleh sarana dan prasarana. Sebagai mana yang di jelaskan oleh kepala madrasah sebagai berikut :

“Sarana dan prasarana di Man Model 1 Manado cukup memadai walaupun belum sempurna tapi setidaknya sudah cukup untuk menunjang proses pembelajaran. Di tambahkan juga oleh kepala madrasah semua fasilitas dan sarana prasarana sudah sesuai dengan 8 standar nasional pendidikan”

Setelah visi, misi, tujuan serta sarana prasarana yang sudah di siapkan oleh kepala madrasah selanjutnya terkait kurikulum yang di gunakan oleh Man Model 1 Manado yaitu Kurikulum 2013 Revisi 2016 yang kemudian di kembangkan untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam hal ini guru-guru kepala madrasah memfasilitasi dengan mengikut sertakan guru-guru dkegiatan MGMP, webinar-webinar dan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan sumber daya manusia di Man Model 1 Manado.

Selain kepala madrasah yang melakukan peningkatan mutu layanan pendidikan kepala madrasah juga memberikan tugas kepada wakil kepala madrasah yang dalam hal ini di berikan kepala wakil kepala madrasah bidang kurikulum. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum sebagai berikut :

“Menurut Pak Taufik Kurikulum yang di gunakan oleh Man Model 1 Manado adalah kurikulum 2013 revisi 2016.

Untuk kurikulum Kementerian Agama, Man Model 1 Manado menggunakan kurikulum KMA 183 Tahun 2020.

Aspek yang ada di kurikulum, menggunakan metodologi pembelajaran saintifik dan penilaian yang terdiri dari tiga ranah kognitif, psikomotor dan afektif. Dan di dalam raport itu terdiri dari nilai pengetahuan, nilai keterampilan dan nilai sikap. Dan di dalam nilai sikap tidak semua mata pelajaran hanya beberapa mata pelajaran terkait dengan spiritual yaitu pelajaran agama dan sosial yaitu mata pelajaran pkn.

Dalam pengembangan kurikulum Man Model 1 Manado menggunakan kurikulum yang telah di susun yaitu kurikulum tingkat satuan pendidikan dan yang terlibat dalam penyusunan kurikulum tersebut yaitu kepala madrasah, wakil-wakil kepala madrasah, guru senior dan para stakeholder seperti Kementerian Agama bidang KSKK Madrasah. Sikap guru-guru dengan adanya pengembangan kurikulum ada beberapa yang perlu di sesuaikan di karenakan banyaknya guru-guru yang senior yang model pembelajarannya masih menggunakan model lama. Makanya proses monitoring sangat di perlukan untuk mengetahui perkembangan kurikulum. Untuk silabus sudah di buat oleh kementerian agama yang di terapkan kepada seluruh sekolah yang ada di indonesia. guru-guru tinggal membuat RPP.

Proses pengawasan atau supervisi terhadap pembelajaran dilakukan oleh kepala madrasah, wakil-wakil kepala madrasah dan tim pengawas dari kementerian agama.

Mata pelajaran yang menjadi kelebihan di Man Model 1 Manado adalah mata pelajaran keterampilan. Di

antaranya keterampilan tata busana, tata boga, kerajinan kriya dan budi daya.

Dalam pemberdayaan guru ada beberapa hambatan di antaranya banyak guru yang masih menggunakan metode pembelajaran yang lama sedangkan sekarang kita harus memperbaharui sesuai dengan amanat kurikulum. Tetap upaya untuk pengembangan selalu kita lakukan untuk mencapai tujuan kurikulum.

Dampak dari pemberdayaan guru yang terlihat yaitu tingkat kelulusan siswa-siswi sudah 100% kemudian nilai siswa-siswi sudah tinggi walaupun naiknya sedikit-sedikit dan kemudian minat masyarakat untuk memasukan anaknya ke Man Model 1 Manado setiap tahun meningkat”

Selain wakil kepala madrasah bidang kurikulum. Peneliti juga mewawancarai guru mata pelajaran sekaligus wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat. Hasil wawancaranya sebagai berikut :

“Untuk meningkatkan kualitas guru madrasah mengadakan kegiatan MGMP tiap bulan sekali tetapi kendalanya adalah banyak guru yang tidak mengikuti kegiatan tersebut.

Terkait dengan informasi soal program dan kebijakan semua guru dan pegawai selalu mendapatkan informasi lewat kepala madrasah.

Salah satu meningkatkan kualitas guru dengan kegiatan yang di laksanakan di internal madrasah seperti MGMP dan untuk kegiatan yang di adakan secara eksternal yaitu palatihan-pelatihan yang dibuat oleh pusdiklat manado dan pusdiklat jakarta.

Kelebihan pelatihan tersebut yaitu menambah pengetahuan guru terkait dengan model pembelajaran, media pembelajaran, materi pembelajaran dan teknik penilaian. Metode-metode pelatihan sangat memotivasi kepada guru-guru karena para guru di ajakan salah satunya cara membuat soal dengan baik yang menggunakan aplikasi. Setelah pelatihan selesai saya dan guru-guru berupaya memperaktekannya di dalam proses pembelajaran. Tetapi kendala adalah setelah selesai pelatihan banyak guru-guru yang tidak memperaktekannya. Ini menjadi salah satu kendala”

Selanjutnya peneliti mewawancarai kepala tata usaha Man Model 1 Manado sebagai berikut :

“Hubungan tata usaha dan kepala madrasah sesungguhnya membantu kerja-kerja administrasi, kebutuhan dan pelayanan terkait kebutuhan kepala madrasah, guru, siswa dan karyawan.

Terkait dengan traning atau pelatihan madrasah lewat kementerian agama mengikutkan pegawai asn dan non asn. Dengan pelatihan yang dilaksanakan oleh balai diklat kota manado dan pusklat jakarta. Pelatihannya terfokus pada pelatihan ketatausahaan yaitu pelatihan untuk operator bidang kepegawaian, operator bidang persediaan barang milik negara. Setelah itu mereka penanggungjawab pemegang aplikasi.

Terkait palayanan siswa tata usaha Man Model 1 Manado menggunakan prosedur PTSP setelah siswa menyampaikan

persoalan kebutuhannya selanjutnya akan di arahkan untuk pelayanannya sesuai kebutuhannya.

Terkait dengan kendala menjalankan tugas sebagai kepala tata usaha yaitu soal pengambilan keputusan yang sangat perlu kehati-hatian. Karena ini terkait dengan kebijakan makanya harus di pikirkan dengan matang-matang dan harus di diskusikan dengan kepala madrasah dan para pegawai tata usaha.

Kepala madrasah selalu memberikan motivasi dan pembinaa kepada seluruh pegawai yang ada di tata usaha. Karena puncak kepemimpinan tertinggi di satu madrasah ada di kepala madrasah.

Terkait dengan sanksi yang di berikan kepada bapak ibu guru dan pegawai itu sudah ada dalam aturan tertulis. Terkait sanksi ada sanksi ringan, sedang dan berat. Dan selanjutnya evaluasi dan pengawasan sangat maksimal di Man model 1 Manado setiap bulan sekali di adakan rapat evaluasi seluruh warga madrasah.”

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat dipahami bahwa semua upaya yang dilakukan oleh kepala madrasa, wakil kepala madrasah, guru dan kepala tata usaha sudah maksimal untuk mencapai tujuan peningkatan mutu layanan pendidikan.

C. Pembahasan

1. Pelaksanaan Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan Oleh Kepala Madrasah

Berdasarkan penelitian di Man Model 1 Manado dapat diperoleh gambaran-gambaran tentang peningkatan mutu layanan pendidikan yang dilakukan kepala madrasah, dalam analisis data penulis memperoleh data melalau metode pengumpulan data yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi.

Peningkatan mutu layanan pendidikan yang ada di Bab 4 ini menurut teori sudah sejalan dengan yang diungkapkan oleh Zamroni dikatakan bahwa peningkatan adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.

a. Tahapan Perencanaan Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan

Perencanaan yang baik akan memperoleh hasil yang baik pula dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dimana perencanaan dan kegiatan mana yang akan diputuskan serta dilaksanakan.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah sudah melaksanakan seluruh perencanaan mutu layanan pendidikan dari penyusunan visi misi, pembuatan program kerja, menyediakan fasilitas sarana dan prasarana serta anggaran yang sesuai dengan 8 standar nasional pendidikan.

b. Tahap Pelaksanaan Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan

Dalam pelaksanaan peningkatan mutu layanan pendidikan, kepala madrasah meningkatkan kinerja guru dan kualitas pembelajaran melalui proses pembelajaran yang baik. Dengan memulai memeriksa kelengkapan perangkat pembelajaran, mengamati proses pembelajaran dengan menggunakan instrumen observasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan peneliti bahwa pada pelaksanaan peningkatan mutu layanan pendidikan sudah maksimal namun yang menjadi kekurangan ada beberapa guru yang harus menyesuaikan dengan situasi tersebut.

c. Tahap Evaluasi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan

Tapah ini dimana semua proses peningkatan mutu layanan pendidikan di nilai dari standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar kompetensi kelulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar pengelolaan dan standar pembiayaan pendidikan.

2. Upaya-Upaya Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan

1. Upaya Madrasah Aliyah Dalam Meningkatkan Mutu *Input*

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Sebagai bagian akhir dari penulisan skripsi ini, maka penulis akan memberikan kesimpulan sebagai jawaban dari rumusan masalah yang telah dikemukakan pada awal penulisan. Adapun kesimpulan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Upaya Man Model 1 Manado Dalam Meningkatkan Mutu *Input* melalui;
 - 1) *Input* manajemen mencakup *Visioning*, menetapkan strategi-strategi (strategi akademik dan non-akademik), dan kebijakan. 2) *Input* SDM melalui; rekrutmen calon guru, dan pertemuan (musyawarah) antar intra guru madrasah aliyah (MGMP).
2. Upaya Man Model 1 Manado dalam meningkatkan mutu proses dapat melalui;
 - 1) proses kepemimpinan dengan cara proses pengambilan keputusan, 2) proses manajemen melalui evaluasi, 3) pengembangan proses belajar mengajar melalui; adanya perangkat pembelajaran, strategi mengelola kelas, dan evaluasi pembelajaran, 4) proses pengelolaan program yang meliputi; pengembangan kurikulum, pengelolaan sumber daya manusia, pelayanan siswa, dan pengelolaan fasilitas.
3. Upaya Man Model 1 Manado dalam meningkatkan mutu lingkungan melalui; penyediaan dan pengelolaan lingkungan fisik, dan pengelolaan lingkungan non-fisik berupa: pengadaan program jum'at bersih, larangan membawa *handphone* bagi siswa, larangan merokok.

B. Saran-saran

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan oleh Man Model 1 Manado dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu kiranya demi tercapainya hasil yang lebih maksimal, maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

1) Kepada kepala sekolah

Sebagai manajer sekolah yang mempunyai tanggung jawab besar. Sebaiknya kepala sekolah mempunyai kapasitas dan kemampuan untuk menciptakan lembaga pendidikan yang dibawahinya menjadi lembaga pendidikan yang bermutu. Dengan mendayagunakan serta memberdayakan segala sumber daya yang dimiliki sekolah.

2) Guru Madrasah Aliyah

Guru merupakan SDM yang mempunyai peran penting dalam meningkatkan kualitas *output* madrasah. Oleh sebab itu, seorang guru harus mempunyai jiwa pengabdian dalam mendidik, serta mengupayakan diri untuk menjadi figur profesional, yang patut dijadikan tauladan yang baik bagi peserta didiknya.

3) Tenaga Kependidikan

Proses kelancaran serta keberhasilan suatu program sekolah, ditunjang adanya tenaga kependidikan. Sebagai tenaga kependidikan sebaiknya lebih profesional terhadap tugas-tugas yang dibebankan. Serta selalu

berusaha untuk lebih inovatif dan fleksibel terhadap berbagai program sekolah.

4) Peneliti yang akan datang

Agar dilakukan penelitian yang lebih mendetail mengenai peningkatan mutu sekolah/madrasah. Mengingat begitu kompleksnya bahasan tentang mutu madrasah, maka sebaiknya peneliti menyusun rancangan penelitian dalam jangka waktu yang relatif lama.

5) Man Model 1 Manado

Man Model 1 Manado harus lebih professional dalam melaksanakan setiap kegiatan-kegiatan pendidikannya, baik kegiatan pendidikan akademik maupun kegiatan pendidikan *non-akademik*nya. Disamping itu, madrasah sebaiknya mengkaji teori-teori pendidikan dan manajemennya serta mengimplementasikan kedalam proses pembelajaran berlangsung sehingga kualitas pendidikan dapat tercapai dan melakukan inovasi secara terus menerus.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu dan Uhbiyati, Nur, *Ilmu Pendidikan*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2007.
- Akhyak, *Profil Pendidik Sukses Sebuah Formulasi Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Surabaya : eLKAF, 2005.
- Arcaro, Jerome S., *Quality In Education: An Implementation Handbook* Penjmh. Yosa Iriantara : *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2007.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Bush, Tony dan Coleman, Marianne, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan. Penerjm. Fahrurrozi*, Jogjakarta : IRCiSod, 2012.
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Kelembagaan Akademik*, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006.
- Departemen Agama RI, Departemen *Al-Quran dan Terjemahnya*, Semarang : Asy-Syifa, 1998.
- Furchan, Arief, *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif*, Surabaya:Usaha Nasional, 1992
- Hadis, Abdul & Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung : Alfabeta 2010.
- Hasbullah, *Otonomi Pendidikan Kebijakan Otonomi Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- , *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.
- Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, Bandung : Fokusmedia, 2010.
- [Http://Www.Rentcost.Com/2011/12/Pengertian-Pendidikan Definisi.Html.](http://www.rentcost.com/2011/12/pengertian-pendidikan-definisi.html)
diakses tanggal 27 Februari 2012.
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta : Bumi Aksara, 2005.

- Maunah, Binti, *Landasan Pendidikan*, Yogyakarta : Teras. 2009.
- Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Bandung:Remaja Rosdakarya, 2006.
- Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Disekolah, Madrasah Dan Perguruan Tinggi*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2007.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembannngkan Budaya Mutu*, Malang : UIN Maliki Press 2010.
- Purwanto, Ngalm, *Ilmu Pendidikan Teoristis Dan Praktis*, Bandung: PT. Rosda Karya, 2009.
- Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformstif*, Yogyakarta: LkiS, 2010.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2010.
- Rohmad, Ali, *Kapita Selekta Pendidikan*, Yogyakarta: Teras, 2009.
- Rosyadi, Khoiron, *Pendidikan Profetik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- S.Margono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Jakarta:PT.Rineka Cipta, 2005.
- Sagala, Syaiful, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* , Bandung: ALFABETA 2010.
- , *Konsep Dan Makna Pembelajaran Untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar Dan Mengajar*, Bandung: ALFABETA 2012.
- Sallis, Edward, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Penerjm. Ahmad Ali Riyadi Dan Fahrurrozi, Jogyakarta : IRCiSod, 2011.
- Standar Nasional Pendidikan (PP. RI. No. 19 Tahun 2005), Jakarta : Redaksi Sinar Grafika, 2005.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung:Alfabeta, 2008.
- Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi Dan Aplikasi*, Yogyakarta: TERAS, 2009.
- Supriardi, Dedi, *Satauan Biaya Pendidikan Dasar Dan Menengah*, Bandung: PT. Rosda Karya, 2006.

- Suwarno, *Pengantar Umum Pendidikan Dalam Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan Hasbullah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana, 2002.
- Tanzeh, Ahmad, *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta:Teras, 2009.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002.
- Uno, Hamzah B., *Profesi Pendidikan Problema, Solusi, Dan Reformasi Pendidikan Di Indonesia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2008.
- Wijaya, Cece, *Pendidikan Remedial Sarana Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Rosda karya 2010.

LAMPIRAN- LAMPIRAN



Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum



Wawancara Bersama Kepala Urusan Tata Usaha



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MANADO
MADRASAH ALIYAH NEGERI MODEL 1
MANADO

Jl. Hasanudin 14 Kelurahan Islam Kec. Tuminting Telp (0431) 864492
NPSN : 60725207 Email : man_model_manado@yahoo.co.id

Nomor : B-354/Ma.23.01/PP.00.6/06/2022
Lampiran : -
Perihal : Keterangan Selesai Penelitian

Manado, 24 Juni 2022

Yth. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado
Jl. Dr. S.H Sarundajang Kawasan Ring Road I

Dengan hormat, berdasarkan Surat Nomor : B-986/In.25/F.II/TL.00.1/2020
Tanggal 01 April 2020 perihal Permohonan Izin Penelitian maka dengan ini kami
menerangkan bahwa Mahasiswa :

Nama : Mulyadi Tuhatelu
NIM : 14.2.4.009
Semester : XV (Lima Belas)
Program Studi S1 : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Penelitian : ***“Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan di Madrasah
Aliyah Negeri Model 1 Manado”.***

Telah selesai melaksanakan Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model
1 Manado.

Demikian surat keterangan ini dibuat atasnya diucapkan terimakasih.



[Signature]
H. Syarif Afiat Salim Raya, S.Ag., M.M., M.Pd.

Tembusan :

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Manado
2. Arsip