

## ABSTRAK

Mohammady, ZM. Abid, Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi (Studi Kasus di SDMT Ponorogo. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Pembimbing: Dr. H. M. Miftahul Ulum, M.Ag.

Kata Kunci: Peran Kepala Sekolah, Mutu Budaya Organisasi

Dalam konteks Indonesia, mutu pendidikan seolah-olah menjadi barang yang tabu untuk diperbicangkan, dalam konteks tersebut kualitas pendidikan di Indonesia sangat memperhatikan. Untuk itu diperlukan peran kepala sekolah dan Upaya khusus dalam mengembangkan sebuah mutu lembaga pendidikan melalui budaya organisasi sebagai sistem nilai yang dipahami, dijiwai, dijalankan secara bersama oleh anggota organisasi sebagai sistem makna atau pedoman bagi pelaku organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tiga peran serta dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi, yaitu: (1) Peran kepala sekolah sebagai Manajer, (2) Peran kepala sekolah sebagai Educator, (3) Peran kepala sekolah sebagai supervisor, dan (4) Dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan pendekatan deskriptif kualitatif dan jenis penelitiannya rancangan studi kasus, lokasi penelitian di SDMT Ponorogo. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan melalui observasi,

wawancara, dan dokumentasi. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, dan waka unit-unit atau guru SDMT Ponorogo.

Berdasarkan proses pengumpulan data dan analisis data, penelitian ini menghasilkan temuan: (1). Peran kepala sekolah sebagai manajer diantaranya: melakukan analisis internal dan eksternal, menginternalisasi nilai keislaman yaitu nilai kemuhammadian. (2). Peran kepala sekolah sebagai educator diantaranya: mengikut sertakan pendidik dalam penataran, workshop atau pelatihan memberikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, melakukan pengkaderan kepada anggota budaya organisasi. membuat jargon-jargon untuk memotivasi anggota budaya organisasi. (3). Peran kepala sekolah sebagai supervisor diantaranya: mengawasi dan mengevaluasi kinerja dan pencapaian anggota budaya organisasi, mengadakan rapat setiap, minggu, bulan dan semester, memantau prestasi pendidik dan peserta didik. (4) Dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi diantaranya: iklim budaya organisasi menjadi harmonis, sekolah menjadi lebih berprestasi.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LatarBelakang Masalah**

Dalam sejarah umat manusia, hampir tidak ada kelompok manusia yang tidak menggunakan pendidikan sebagai alat pembudayaan dan peningkatan kualitasnya. Pendidikan dibutuhkan untuk menyiapkan manusia demi menunjang perannya dimasa mendatang. Upaya pendidikan yang dilakukan oleh suatu bangsa memiliki hubungan yang signifikan dengan rekayasa bangsa tersebut dimasa menmendatang. Dengan demikian, pendidikan merupakan sarana terbaik untuk menciptakan suatu generasi baru suatu bangsayang baik secara intelektual namun tetap memiliki ikatan tradisi mereka sendiri. Pendidikan merupakan proses budaya untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia yang berlangsung sepanjang hayat. Pendidikan selalu berkembang dan selalu dihadapkan pada perubahan zaman. Untuk itu pendidikan dimasyarkat didesain mengikuti irama perubahan perubahan dan kebutuhan masyarakat.<sup>1</sup>

Dalam lingkungan pendidikan, kepala sekolah memiliki peranpenting untuk mengambil suatu keputusan. Berbagai masalah dalam lingkungan sekolah merupakan tanggung jawab dari tugas seorang kepala sekolah. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah sangat dituntut profesional dalam memimpin sekolah. Saat ini

---

<sup>1</sup>Supriadi dan Jalal, Reformasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah, Yogyakarta; AdiCitra Bappenas-Depdiknas.2001.74

banyak sekali kita mendengar bermacam-macam masalah dalam pendidikan, baik itu masalah keuangan sekolah yang minim, sarana prasarana yang kurang memadai, kinerja staf yang kurang maksimal, kurang profesionalnya guru dalam mengajar, manajemen kelas yang berantakan, serta lemahnya pemanfaatan teknologi.<sup>2</sup>

Memasuki abad ke-21 gelombang globalisasi dirasakan kuat dan terbuka. Kemajuan teknologi dan perubahan yang terjadi memberikan kesadaran baru bahwa Indonesia berada di tengah-tengah dunia baru, dunia terbuka sehingga orang bebas membandingkan kehidupan dengan negara lain. Yang kita rasakan sekarang adalah adanya ketertinggalan mutu pendidikan. Hasil tersebut diperoleh setelah kita membandingkannya dengan negara lain. Menurut Tilaar, bukan saja bagi para profesional, juga bagi masyarakat luas pun terdapat suatu gerakan yang menginginkan adanya perubahan sekarang juga dalam hal usaha peningkatan mutu atau mutu pendidikan.<sup>3</sup>

Eksistensi mutu pendidikan sangat menentukan nilai survival suatu negara itu sendiri. Dengan adanya mutu pendidikan yang baik maka suatu negara akan menghasilkan sumberdaya yang dapat mengantarkan citra negara tersebut dalam konteks Indonesia. Mutu pendidikan seolah-olah menjadi barang yang tabu, dalam konteks tersebut menurut peneliti kualitas

---

<sup>2</sup>E.Mulyasa, Menjadi kepala sekolah profesional, Bandung: PT REMAJA ROSDA KARYA.2011.67

<sup>3</sup>Supriadi dan Jalal, Reformasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah, Yogyakarta; AdiCitra Bappenas-Depdiknas.2001.75

pendidikan di Indonesia sangat memperhatikan. Hal ini senada sebagaimana diungkapkan oleh Andreas Sceleicer dalam survei yang dilakukan oleh OECD (Organisation For Economic Co-operation and Development) tahun 2015 mutu atau kualitas pendidikan di Indonesia terutama dilevel sekolah dasar hingga sekolah menengah itu hanya menempati peringkat 69 dari 76. Melihat pendapat Andreas Sceleicer diatas, menunjukkan bahwa kondisi dan kualitas lembaga pendidikan Islam di Indonesia saat ini masih jauh tertinggal dari negara lainnya.<sup>4</sup>

Berbicara tentang mutu pendidikan di Indonesia masih sangat tertinggal jika kita bandingkan dengan mutu pendidikan di luar negeri. Seperti yang kita ketahui mutu pendidikan di Indonesia masih terkesan berantakan, masih banyak masyarakat Indonesia yang masih belum mengerti pentingnya pendidikan sehingga mayoritas masyarakat Indonesia menyepelekan pendidikan. Padahal jika diteliti lebih jauh lagi pendidikan merupakan salah satu indeks pembangunan dan merupakan elemen pengukur maju atau tidaknya sebuah negara. Fenomena itu ditandai dengan rendahnya mutu lulusan, penyelesaian masalah pendidikan yang tidak tuntas, atau cenderung tambal sulam, bahkan lebih berorientasi pada proyek. Akibatnya, seringkali hasil pendidikan mengecewakan masyarakat. Mereka terus mempertanyakan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dalam dinamika ekonomi, politik, sosial dan budaya. Mutu

---

<sup>4</sup><http://kompasiana-rangking-pendidikan-dunia.diakses> pada hari kamis tanggal 26 januari 2017

lulusan kurang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan pembangunan, baik industri, perbankan, telekomunikasi maupun pasar tenaga kerja sektor lainnya cenderung menggugat eksistensi sekolah.<sup>5</sup>

Sejak berlakunya undang-undang nomor 22 tahun 1999 yang diperbarui dengan undang-undang no 32 tahun 2004 tentang Otonomi Daerah, maka pengelolaan teknis operasional penyelenggaraan pendidikan dasar di Indonesia menjadi tanggung jawab dan kewenangan pemerintah kabupaten/kota.<sup>6</sup> Salah satu dampak dari adanya kebijakan tersebut adalah adanya persaingan yang semakin kental antar lembaga pendidikan. Ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan tidak hanya terjadi pada lembaga pendidikan swasta, tapi juga terjadi pula pada lembaga pendidikan milik pemerintah. Untuk itu diperlukan strategi-strategi khusus dalam mengembangkan sebuah lembaga pendidikan, yang tidak hanya unggul dari segi kuantitas tetapi juga kualitas. Dalam konteks pengembangan mutu lembaga pendidikan maka diperlukan budaya organisasi, sebagaimana yang dikatakan oleh Hofstede bahwa kebanyakan beranggapan budaya organisasi selalu berdampak positif terhadap kehidupan organisasi.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup>Luk-luk Nur Mufidah, aktualisasi TQM dalam meningkatkan profesionalisme guru di Lembaga pendidikan Islam, Jurnal Tadris, Volume 04, Nomor 1, 2009, 91

<sup>6</sup>UU, No 32 tahun 2004

<sup>7</sup>Hj. Mardiah, Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi, Malang: Aditya Media Publising, 2015. 74

Menurut seorang ahli manajemen, Juran, yang dikutip oleh Husaini Umam Mengatakan bahwa, 85% masalah mutu disebabkan oleh tingkat efektifitas (effectiveness) menajemennya. Banyak sekolah tutup dan perusahaan bangkrut bukan disebabkan oleh sumber daya, 7M + I (man, money, material, machines, methods, marketing, minutes, dan informations) tetapi karena kesalahan manajemennya (missmanagement)<sup>8</sup>

Manajemen sekolah terletak pada pemegang utama yaitu kepala sekolah dan seluruh organisasi sekolah. Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab untuk menggerakkan sistem yang ada pada sekolah tersebut. Kepala sekolah sebagai top management tentu tidak lepas dari campur tangan majunya sebuah lembaga pendidikan. Baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peran penting dalam pengembangan organisasi. Keberhasilan lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh keberhasilan pemimpinnya dalam mengelola dan mendayagunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Sehingga berdampak pada

---

<sup>8</sup>Husaini Uman, “*Manajemen Sekolah yang efektif*” Jurnal Pendidikan Inovatif Volume 3, 1September 2007. 1.

tercapainya tujuan lembaga pendidikan dan perubahan yang diharapkan pada siswa.<sup>9</sup>

Berdasarkan observasi awal di SDMT ponorogo, peneliti menemukan mutu budaya organisasi yang begitu baik. Hal ini dinyatakan dalam sikap maupun kinerja setiap hari di lingkungan sekolah SDMT Ponorogo seperti lingkungan kerja yang harmonis ditunjukkan dengan senyum, sapa, salam, disiplin, hadir tepat waktu. Dari segi akademik, siswa SDMT Ponorogo, ditahun 2016 menjuarai olimpiade MIPA yang diselenggarakan di MTsN Ponorogo. Sedangkan pada tahun 2015 menjuarai Lomba Robot tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh Suncity Mall Madiun. Mutu Budaya Organisasi ini tentunya tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai pengemudi lembaga pendidikan yang begitu bagus dalam membawa lembaga pendidikannya hingga mampu menjuarai lomba di tingkat internasional dalam kategori guru kreatif yang diadakan perusahaan software komputer raksasa dunia microsoft in Education. Dalam kejuaraan ini, salah satu guru SDMT yang bernama ustazah wulan sebagai delegasinya merupakan 3 diantara peserta dari seluruh guru Indonesia yang terpilih sebagai pemenang yang diberangkatkan ke Barcelona pada tahun 2014 lalu.<sup>10</sup> Realitas ini adalah masalah yang penting dan menarik untuk diteliti karena bagaimanapun juga mutu budaya organisasi merupakan bagian pokok

---

<sup>9</sup>Ahmad Fatah Yasin, Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam, Malang: UIN-Maliki Press, 2011. 8

<sup>10</sup><http://...SDMT.Ponorogo>. Diakses pada hari kamis tanggal 26 januari 2017



dalam dunia pendidikan yang dibutuhkan oleh setiap lembaga khususnya lembaga pendidikan dasar yang merupakan pondasi pertama dari jenjang pendidikan formal. Untuk itu, penelitian ini mencoba menggali lebih dalam tentang peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo

Berangkat dari latar belakang sebagaimana diuraikan di atas, maka tulisan ini akan mengkaji, menganalisis dan menjelaskan tentang: **“Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi di Sekolah Dasar Muhammadiyah Terpadu Ponorogo”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo?
2. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai educator dalam mengembangkan budaya organisasi di SDMT Ponorogo?
3. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengembangkan budaya organisasi di SDMT Ponorogo?
4. Apa dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu Budaya organisasi?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk menjelaskan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo.
2. Untuk menjelaskan peran kepala sekolah sebagai educator dalam mengembangkan budaya organisasi di SDMT Ponorogo.
3. Untuk menjelaskan peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengembangkan budaya organisasi di SDMT Ponorogo.
4. Untuk menjelaskan Dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi di SDMT Ponorogo.

### D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan atau manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

#### 1. Secara Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian teoritis lebih lanjut di kalangan lembaga pendidikan tentang peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo.

#### 2. Secara Praktis

##### a. Bagi Lembaga

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi serta sebagai cermin untuk mengetahui sejauh mana upaya yang dilakukan untuk mengembangkan budaya

organisasi pendidikan di SDMT Ponorogo dalam meningkatkan kinerja pendidikan sehingga tujuannya adalah dapat tercapai secara optimal sehingga mutu pendidikan dapat terus meningkat.

b. Bagi Guru

Sebagai bahan kajian untuk menentukan langkah pengembangan dalam proses pembelajaran, agar menjadi sekolah yang dapat mencetak generasi bangsa yang cerdas dan berdaya guna di masyarakat.

c. Bagi Peserta Didik

Diharapkan nantinya para peserta didik menjadi lebih baik dan teratur dalam menjalankan kehidupannya, serta siswa dan siswi juga dapat mengerti bahwa budaya organisasi itu amat sangat penting bagi masyarakat kelak, karena dapat membangun kepribadian siswa dan siswi yang kokoh dan bisa diharapkan berguna bagi semua pihak. Sehingga nantinya dapat membawa keberhasilan dan berguna sebagai bekal dalam kehidupan mereka selanjutnya.

d. Bagi Peneliti

Bagi peneliti, penelitian ini bermanfaat sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Penelitian ini juga sebagai bekal untuk penulis guna memperluas wawasan dan lebih mendalam keilmuannya khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. KajianTerdahulu**

Di samping menggunakan buku-buku atau referensi yang relevan, peneliti juga melihat hasil penelitian terdahulu agar nantinya terjadi kesamaan. Dalam tela'ah penelitian terdahulu ini, peneliti menemukan bahwa:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Anwar Aziz, yang berjudul “Model Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Budaya Organisasi Pendidikan di SMP Negeri 1 Geger. Tesis Jurusan Tarbiah, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ponorogo. tahun 2015. Rumusan masalah tesis ini adalah: 1). Pengaruh idealisme kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi, 2). Motivasi inspiratif kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi, 3). Stimulus intelektual kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi, 4). Hambatan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya organisasi di SMP Negeri 1 Geger. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, dengan teknik pengumpulan data: Observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik reduksi data, display data, dan pengambilan kesimpulan atau verifikasi, atau menggunakan alur Milles dan

Huberman. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Pada bagian idealisme kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi, kepala sekolah SMP Negeri 1 Geger bersifat kharismatik, piawai mengomunikasikan visi dan misinya, dan dapat mempertahankan jalannya kepemimpinan secara efektif. Dan terwujudnya nilai-nilai budaya organisasi yang dibangun di SMP Negeri 1 Geger yaitu budaya mutu, budaya sikap perilaku, budaya disiplin, budaya kerja, budaya efisiensi, dan budaya profesional, 2) Pada bagian perilaku inspirational motivation, kepala sekolah SMP Negeri 1 Geger mampu mendahulukan institusi daripada pribadi, dan menjadikan pribadinya role of model bagi para peserta didik, guru, dan pegawai serta beliau mendapat prestasi dalam bidang kepemimpinan, sehingga menginspirasi para bawahannya untuk berpacu dalam meraih prestasi, 3) Pada bagian stimulus intelektual, kepala sekolah SMP Negeri 1 Geger mampu mengambil kebijakan, dapat memecahkan masalah, dan menumbuhkan ide-ide kreatif bawahannya. Beliau juga memberikan kewenangan dan kebebasan kepada bawahannya untuk berkreatifitas selama tidak melanggar budaya organisasi yang telah ada, 4) Pada bagian hambatan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya organisasi di SMP Negeri 1 Geger. Adapun hambatan yang dihadapi adalah SDM yang ada tidak semua mampu mengikuti irama kerja, ini dikarenakan adanya perbedaan karakter bawaan dari masing-masing guru dan pegawai di SMP Negeri 1 Geger.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Jemingan, yang berjudul, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Kompetensi Guru (Studi kasus di MIN Bangun Rejo Sukorejo Ponorogo). Penelitian tahun 2015 ini mempunyai rumusan masalah sebagai berikut:

- 1). Bagaimanakah upaya kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu kompetensi profesional Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri bangun Rejo Sukorejo ponorogo
- 2). Bagaimanakah upaya kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu kepribadian guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri bangun Rejo Sukorejo ponorogo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus. Dengan teknik pengumpulan data: Observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik reduksi data, display data, dan pengambilan kesimpulan atau verifikasi, atau menggunakan alur Milles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan:

- 1) Menghimbau agar guru-guru yang telah sertifikasi untuk studi lebih lanjut, membeli buku referensi mengajar, dan semua sudah memiliki laptop sebagai sarana mengajar, mengikutkan aktif dalam forum kelompok kerja (KKG) baik tingkat kecamatan maupun kabupaten. Serta memberikan kesempatan dan memotifasi untuk mengikuti diklat materi umum maupun agama, memotifasi serta menghimbau agar aktif menulis artikel atau karya tulis serta penelitian tindakan kelas.
- 2) Melaksanakan kegiatan keagamaan baik dimadrasah maupun lingkungan masyarakat, memberikan contoh tindakan nyata dalam bersikap dan perbuatan, menghimbau kepada guru agar

membentuk diri menjadi manusia pembelajar yang secara terbuka sanggup berburu ilmu pengetahuan dan teknologi dan mengharuskan guru untuk tidak terlalu berorientasi pada petunjuk atasan.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Khairul Umam, yang berjudul *Perencanaan Strategis Dalam Upaya Peningkatan Mutu Lulusan di MAN Malang*. Penelitian tersebut memfokuskan pada proses implementasi perencanaan strategis peningkatan mutu lulusan dan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam proses pengimplementasian perencanaan strategis peningkatan mutu lulusan di MAN Malang. Penelitian ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan mutu dapat dilakukan dengan baik melalui perencanaan strategis dengan peramalan dan pemograman yang komprehensif dan pelibatan serta pengambilan keputusan yang bersifat tradisional-partisipatori.

Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah bahwa penelitian terdahulu lebih spesifik pada model kepemimpinan transformasional sedangkan penelitian ini lebihdikhusukan pada peran kepala sekolah. Kemudian penelitian ini lebih spesifik pada mutu budaya organisasi tetapi pada penelitian terdahulu lebih dikhusukan pada mutu kompetensi guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus. Dengan teknik pengumpulan data: Observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik reduksi data, display data, dan pengambilan kesimpulan atau verifikasi, atau menggunakan alur Milles dan Huberman.





## **B. Kajian Teori**

### **1. Konsep Dasar Kepala Sekolah**

#### **a. Pengertian Peran Kepala sekolah**

Dalam bahasa Inggris peran (role) berarti tugas,<sup>11</sup> sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah seperangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.<sup>12</sup> Dari pengertian diatas yang dimaksud adalah peran atau tugas kepalasekolah. Kepala sekolah merupakan gabungan dari kata “kepala” dan “Sekolah”. kata “kepala” diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi, sedang “sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar,<sup>13</sup> atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>14</sup>

Mulyasa mengatakan bahwa kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling

---

<sup>11</sup>Peter Salim, *The contemporary English Indonesia Dictionary*, (Jakarta: Mo Press, 1996).1672

<sup>12</sup>Departemen pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia, Edisi kedua, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1994), 751.

<sup>13</sup>Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala sekolah* (Jakarta: PT Granfindo Persada, 2003), 83

<sup>14</sup>Shulan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru* ( Bandung PT. Remaja Rosda Karya, 2011) 11.

berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>15</sup> Kepala sekolah dikatakan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.<sup>16</sup>

Untuk mewujudkan sekolah yang efektif hanya mungkin didukung oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang efektif pula. Fred M. Hechinger menyatakan :

*“Saya tidak pernah melihat sekolah yang bagus dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk dan sekolah buruk dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk. Saya juga menemukan sekolah yang gagal berubah menjadi sekolah sukses, sebaliknya sekolah yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya. Naik atau turunnya kualitas sekolah sangat tergantung oleh kualitas kepala sekolahnya”.*<sup>17</sup>

Secara umum, ciri dan perilaku kepala sekolah efektif dapat dilihat dari tiga hal pokok, yaitu: 1) kemampuannya berpegang kepada citra atau visi lembaga dalam menjalankan tugas, 2) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan

---

<sup>15</sup>E. Mulyasa Menjadi kepala sekolah profesional (Bandung PT. Remaja Rosda Karya, 2011),24.

<sup>16</sup>Wahjosumidjo, Kepemimpinan kepala sekolah, 81.

<sup>17</sup>Buku Pedoman, Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan Yang efektif (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007), 6

3) memfokuskan aktifitasnya kepada pembelajaran dan kinerja guru dikelas.<sup>18</sup>

Adapun secara lebih detail, perilaku kepala sekolah efektif dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah efektif memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan ia mendorong semua staf untuk mewujudkan visi tersebut.
- 2) Kepala sekolah efektif memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf.
- 3) Kepala sekolah efektif tekun mengamati para guru dikelas dan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran
- 4) Kepala sekolah efektif mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisasi kekacauan
- 5) Kepala sekolah efektif mampu memanfaatkan sumber-sumber material dan personil secara kreatif.<sup>19</sup>

Kepala sekolah efektif memantau prestasi siswa secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan intruksional. Disisi lain, kepala sekolah yang tidak efektif biasanya:

- 1) Membatasi perannya sebagai manajer sekolah dan anggaran
- 2) Menjaga dokumen, sangat disiplin

---

<sup>18</sup>Ibid.,11.

<sup>19</sup>Ibid..

- 3) Berkomunikasi dengan setiap orang sehingga memboroskan waktu dan tenaga.
- 4) Membiarkan guru mengajar dikelas, dan
- 5) Memanfaatkan waktu hanya sedikit untuk urusan kurikulum

## **2. Peran Dan FungsiKepalasekolah**

Peran kepala sekolah merupakan bagian yang sangat urgen dalam mengelola pendidikan. Peran kepala sekolah diantaranya ialah:

### **a. KepalaSekolahsebagaiManajer**

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang berbagai program sekolah.<sup>20</sup>

Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumberdaya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggung jawabkan setiap tindakan.<sup>21</sup>

Jasmani dan Syaiful Mustofa mengungkapkan bahwa dalam temuan penelitian Gorton

---

<sup>20</sup>Wahjosumijo, Kepemimpinan Kepala sekolah (Jakarta: PT Granfindo Persada, 2003), 90

<sup>21</sup>E. Mulyasa Menjadi kepala sekolah profesional (Bandung PT. Remaja Rosda Karya, 2011), 116.

mengatakan bahwa ketrampilan manajerial penting bagi peningkatan kinerja guru. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian Holten Sion yang berjudul “Ketrampilan Manajerial Kepala sekolah, Komitmen, Daya tahan Terhadap Stres, Kepuasan dan Performansi Mengajar Guru” menunjukkan bahwa: berdasarkan hasil analisis deskriptif keterampilan manajerial kepala sekolah dalam kualifikasi cukup, komitmen guru dalam kualifikasi antara tinggi dan sedang, daya tahan kerja guru terhadap stres kerja, dalam kualifikasi kuat, kepuasan guru dalam kualifikasi tinggi, performansi guru dalam kualifikasi cukup, dan prestasi akademik siswa dalam kualifikasi baik. Berdasarkan hasil analisis jalur (path) ada hubungan langsung signifikan ketrampilan manajerial kepala sekolah dengan komitmen guru, hubungan langsung signifikan ketrampilan manajerial kepala sekolah dengan performansi guru, tidak ada hubungan daya tahan guru terhadap stres kerja dengan performansi guru, ada hubungan langsung antara kepuasan kerja guru dengan performansi mengajar guru, dan ada hubungan antara performansi mengajar guru terhadap prestasi akademik siswa. Secara simultan menurut Sion dalam bukunya Jamani terdapat hubungan positif signifikan antara ketrampilan manajerial kepala sekolah, komitmen guru, kepuasan kerja guru, dan performansi mengajar guru dengan prestasi akademik siswa.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan baru dalam peningkatan kinerja pengawas sekolah dan Guru,*

Keseluruhan temuan penelitian yang telah dikemukakan diatas memberikan penjelasan dan dapat dinyatakan bahwa kinerja guru memiliki hubungan seberapa baik keterampilan manajerial kepala sekolah. Pernyataan ini dikuatkan oleh hasil penelitian Megan dkk dalam bukunya Jasmani yang menyimpulkan bahwa mutu manajemen kepala sekolah merupakan faktor yang menentukan efektivitas kinerja guru demi pencapaian hasil yang optimal.<sup>23</sup>

#### **b. Kepala sekolah sebagai pendidik (Educator)**

Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.<sup>24</sup> Sebagai seorang pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

- a) Mental, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia
- b) Moral, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik, buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak budi pekerti dan kesusilaan.

---

Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2013.167.

<sup>23</sup>Ibid, 167

<sup>24</sup>E. Mulyasa Menjadi Kepala Sekolah Profesional, 116.

- c) Fisik, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah.
- d) Artistik, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Dalam hal ini, yang perlu diperhatikan oleh setiap kepala sekolah terhadap perannya sebagai pendidikan, mencakup dua hal pokok, yaitu : sasaran atau kepada siapa perilaku pendidik itu diarahkan. Sedang yang kedua, yaitu bagaimana peran sebagai pendidik itu dilaksanakan. Ada tiga kelompok sasaran utama yaitu para guru tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (Staff) dan kelompok para siswa atau peserta didik.<sup>25</sup>

### **c. Kepala sekolah sebagai inovator**

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki fungsi strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif,

---

<sup>25</sup>Wahjo Sumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah....122-124.

kreatif, delegatif, rasional, dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel fleksibel.<sup>26</sup>

#### **d. Kepala sekolah sebagai pengawas (supervisor)**

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada orang tua peserta didik dan sekolah, serta menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif.<sup>27</sup>

Supervisi pendidikan perlu memperhatikan beberapa faktor yang sifatnya khusus, sehingga dapat membantu mencari dan menentukan kegiatan supervisi yang bersifat efektif. Tujuan supervisi pendidikan menurut N.A. Ametembun dalam bukunya Doni Juni Priansa dijelaskan diantaranya:<sup>28</sup>

- 1) Membina guru untuk memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan perasaan sekolah dalam mencapai tujuan.
- 2) Memperbesar kesanggupan untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang efektif

---

<sup>26</sup>Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah ...* 122-124

<sup>27</sup>Doni Juni Priansa & Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014).54

<sup>28</sup>Ibid. 85-86



- 3) Membantu guru untuk mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktifitas-aktifitasnya dan kesulitan belajar mengajar, serta menolong mereka dalam melakukan perbaikan.
- 4) Meningkatkan kesadaran terhadap tata kerja yang demokratis dan komprehensif
- 5) Memperbesar ambisi guru untuk meningkatkan mutu kerjanya secara maksimal dalam profesinya (keahlian) melindungi guru dan karyawan pendidikan terhadap tuntutan kerja yang tak wajar dan kritik-kritik tak sehat dari masyarakat.
- 6) Membantu lebih memopulerkan sekolah kepada masyarakat untuk menyokong sekolah.
- 7) Membantu guru untuk lebih memanfaatkan pengalamannya sendiri.
- 8) Mengembangkan "*esprit de corp*" guru-guru yaitu ada kesatuan dan persatuan antar guru.
- 9) Membantu guru untuk dapat mengevaluasi aktifitasnya dalam kontak dan tujuan perkembangan peserta didik.<sup>29</sup>

Menurut N.A. Ametembun dalam bukunya Doni Juni Priansa terdapat empat fungsi utama kepala sekolah sebagai supervisor dalam bidang pendidikan yaitu:<sup>30</sup>

- 1) Fungsi penelitian

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang situasi pendidikan (khususnya sasaran-sasaran supervisi pengajaran), maka

---

<sup>29</sup>Ibid..

<sup>30</sup>Ibid , 88.

diperlukan penelitian terhadap situasi dan kondisi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan masalah-masalah, kekurangan baik dari segi guru, murid, perlengkapan, kurikulum, tujuan pengajaran, perangkat lain disekitar keadaan proses belajar mengajar. Penelitian tersebut berdasarkan data yang aktual bukan pada informasi yang telah kedaluwarsa.

## 2) Fungsi penilaian

Kegiatan penilaian ini dimaksudkan untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi situasi dan kondisi pendidikan serta pengajaran yang telah diteliti sebelumnya, kemudian dievaluasi untuk melihat bagaimana tingkat mutu pendidikan di sekolah itu, apakah menggembirakan atau memprihatinkan, mengalami kemajuan atau kemunduran, atau kemandekan. Hanya untuk diingat, dalam etika pendidikan penelitian itu harus menekankan terlebih dahulu pada aspek-aspek positif (kebaikan-kebaikan dan kemajuan-kemajuan), kemudian pada aspek-aspek negatif, kekurangan atau kelemahan-kelemahan.

## 3) Fungsi perbaikan.

Setelah suatu penilaian terhadap aspek pengajaran maka memperbaiki aspek-aspek negatif yang timbul dan melakukan suatu perbaikan-perbaikan. Memperkenalkan cara-cara baru sebagai upaya perbaikan dan atau peningkatan. Hal ini pun bisa sebagai pemecahan atas masalah-masalah yang dihadapi pelatihan ini dapat berupa lokakarya,

seminar, demonstrasi mengajar, simulasi, observasi, saling mengunjungi atau cara lain yang dipandang lebih efektif.<sup>31</sup>

#### 4) Fungsi peningkatan

Meningkatkan atau mengembangkan aspek-aspek positif agar lebih baik lagi dan menghilangkan aspek-aspek negatif yang ada. Sehingga aspek negatif yang ditimbulkan diubah menjadi aspek positif dan aspek positif dikembangkan lagi menjadi lebih baik. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menstimulasi, mengarahkan memberi semangat agar guru mau menerapkan cara baru, termasuk dalam hal ini membantu guru dalam memecahkan kesulitan dalam menggunakan cara-cara baru tersebut.<sup>32</sup>

Supervisi pendidikan di laksanakan dengan prinsip-prinsip tertentu. Menurut Soetopoda 7 prinsip supervisi, yaitu sebagai berikut;

- 1) Prinsip organisasional, artinya pengawasan dapat dilakukan dalam kerangka struktur organisasi yang melingkupinya.
- 2) Prinsip perbaikan, artinya pengawasan berusaha mengetahui kelemahan atau kekurangan, kemudian dicari jalan pemecahan agar manajemen dapat berjalan sesuai dengan standar dan organisasi dapat mencapai tujuan.

---

<sup>31</sup>Ibid , 89

<sup>32</sup>Ibid , 90.

- 3) Prinsip komunikasi, artinya pengawas dilakukan untuk membina sistem kerjasama antara atas dan bawah, membinahubungan baik antara atas dan bawah dalam proses pelaksanaan dan pengelolaan organisasi.
- 4) Prinsip pencegahan, artinya pengawas dilakukan untuk menghindari dan yakesalahan dalam mengelola komponen-komponen organisasi.
- 5) Prinsip pengendalian, artinya pengawas dilakukan agar semua proses manajemen beradaptasi dengan yang telah digariskan sebelumnya. Dalam hal ini, prinsip efisiensi dan efektifitas dalam manajemen menjadi uran.
- 6) Prinsip objektif, artinya pegawai dilakukan berdasarkan data nyata di lapangan dan menggunakan penilaian dan afektifitas subjektif pengawas.
- 7) Prinsip kontinuitas, artinya pengawas dilakukan secara terus-menerus, baik selama berlangsung proses pelaksanaan maupun setelah pelaksanaan kerja.<sup>33</sup>

Menurut Soetopo dalam bahan kuliah manajemen pendidikan pada Pascasarjana UIN Malang mengungkapkan bahwa pengawasan dapat dibagi menjadi beberapa macam, sebagai berikut: Pertama berdasarkan sudut pandang organisasi, dibagi menjadi:

---

<sup>33</sup>Ibid, 90.

- 1) Pengawasan internal, yaitu pengawasan yang dilakukan terhadap unit-unit kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan, misalnya Dinas pendidikan kotamadya/kabupaten, kanwil, dan inspektorat Dinas pendidikan mengawasi sekolah, perguruan tinggi dan jajaran Dinas pendidikan;
- 2) Pengawasan eksternal, yaitu, pengawasan yang dilakukan oleh pihak luar organisasi, misalnya BPK memeriksa pelaksanaan anggaran di Dinas pendidikan, Depdiknas

Kedua Berdasarkan sudut pandang waktu, pengawasan dibagi menjadi sebagai berikut.<sup>34</sup>

- 1) Pengawasan kontinu, artinya pengawasan yang dilakukan secara terus-menerus selama berlangsungnya kegiatan. Hal ini dilakukan oleh pengawasan sebagai kegiatan rutin sehari-hari.
- 2) Pengawasan berkala, yaitu pengawasan yang dilakukan setiap jangka waktu tertentu, misalnya bulanan, dwiwulan, triwulan, dan seterusnya.
- 3) Pengawasan temporer, artinya pengawasan dilakukan sewaktu-waktu berdasarkan keperluan.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup>Jasmani Syaiful, Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru (Jakarta: AR-RUZZ MEDIA).49

<sup>35</sup>Ibid...

Kepala sekolah dapat melaksanakan kegiatan supervisi yang sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi oleh guru sekolah. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Pengawas, bahwa kepala sekolah selaku supervisor harus memiliki standar kompetensi, yaitu:

- 1) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran berlandaskan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP)
- 2) Membimbing guru dalam menyusun rencana proses pembelajaran (RPP)
- 3) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajara/ bimbingan.
- 4) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan, dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran tiap mata pelajaran.
- 5) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran tiap mata pelajaran.

<sup>36</sup>

Jadi berdasarkan kompetensi tersebut, salah satu peran utama kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan adalah membantu atau membina guru agar lebih profesional dalam melaksanakan proses pembelajaran melalui pelaksanaan fungsi supervisi dalam

---

<sup>36</sup>Ibid, 92.

bentuk penelitian, penilaian, perbaikan dan peningkatan, sehingga kualitas pembelajaran menjadi lebih baik.

### **3. Konsep Mutu**

#### **a. Pengertian Mutu**

Mutu adalah kemampuan (ability) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (services) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (satisfaction) pelanggan (customer) yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua, yaitu internal customer dan eksternal. Internal customer yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar (learners) dan eksternal customer yaitu masyarakat dan dunia industri. Mutu tidak berdiri sendiri, artinya banyak faktor untuk mencapainya dan untuk memelihara mutu. Dalam kaitan ini peran dan fungsi sistem penjaminan mutu (Quality Assurance System) sangat dibutuhkan.<sup>37</sup>

Menurut Crosby, mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan. Ahsyari memaparkan, secara umum mutu atau kualitas adalah jumlah dari sifat-sifat produk, seperti daya tahan, kenyamanan pemakaian, daya guna dan lain sebagainya.<sup>38</sup> Tom Peters dan Nancy Austrin dalam bukunya Edward Sallis menerangkan mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), 29

<sup>38</sup>Rudy Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 3.

<sup>39</sup>Ibid, Edward Sallis, *Total Quality Management*. 29

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input, seperti bahan ajar (kognitif, afektif dan psikomotorik) metodologi, sarana prasarana dan sumber daya lainnya. Sedangkan mutu dalam konteks pendidikan mengacu pada prestasi kebaikan yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu.<sup>40</sup>

Dari pengertian mutu tersebut, Atkinson dalam bukunya Muhammad Thoyib memetakan indikator mutu menjadi 3 hal yang **pertama**, mutu pendidikan dapat dilihat dari hasil akhir pendidikan (ultimate outcome) yang merupakan esensi semua usaha dalam pendidikan yang menjadi ukuran biasanya tingkah laku para lulusan suatu lembaga pendidikan setelah mereka terjun dalam masyarakat atau dalam kompetisi dunia kerja. **Kedua**, cara lain untuk melihat mutu pendidikan ialah dengan cara mengukur hasil langsung pendidikan (immediate outcome). Hasil itu biasanya berupa tingkah laku anak didik (berupa pengetahuan, keterampilan dan sikapnya) setelah mereka menyelesaikan pendidikannya. Hasil langsung pendidikan ini sebagai ukuran mutu pendidikannya yang meliputi aspek kognitif maupun nonkognitif, baik yang mudah diukur maupun yang sukar diukur, dan baik yang sudah diperkirakan sebelumnya maupun yang belum diperkirakan sebelumnya. Ukuran tingkah laku anak didik tidak hanya berupa skor tes tulis,

---

<sup>40</sup>Rusman, Manajemen Kurikulum (Jakarta: Rajawali Pers, 2009). 55.



tetapi juga jenis tes lainnya dan juga hasil kualifikasi pengeukuran dengan alat ukur selain tes. **Ketiga**, gambaran mutu pendidikan dapat dilihat juga dari proses pendidikannya sebab proses pendidikan dianggap menentukan hasil langsung maupun hasil akhir pendidikan. Faktor-faktor proses pendidikan yang akan dijadikan ukuran mutu pendidikan haruslah benar-benar ada hubungannya dengan hasil pendidikan, baik secara teoritik maupun empirik.<sup>41</sup>

Selanjutnya terdapat beberapa pengertian yang berkaitan dengan mutu, yaitu:<sup>42</sup>

a. Indikator mutu

Adalah peristiwa-peristiwa yang terjadi disekolah yang dapat memberikan petunjuk tentang pendidikan bermutu baik dapat digunakan untuk mengevaluasi mutu, serta dapat dikualifikasi dan dirangkum untuk tujuan membuat perbandingan. Indikator/indikator tersebut dapat menunjukkan sejauh mana suatu sistem pendidikan bisa mencapai sasaran utama pendidikan.

b. Standar mutu

Standar mutu adalah ukuran-ukuran yang disetujui atau diterima yang diperbolehkan melalui pengukuran-pengukuran yang akurat tentang batas-batas ketercapaian sasaran utama pendidikan.

---

<sup>41</sup>Muhammad Thoyib, Manajemen Mutu Program perguruan tinggi islam dalam konteks otonomi perguruan tinggi (Ponorogo : STAIN Press, 2014).21-22

<sup>42</sup>Syafrudin, Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan (Jakarta: Grasindo,2002), 14.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu

Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan, yaitu faktor internal dan eksternal. Adapun internal berupa: kurikulum, sumberdaya ketenagaan, sarana dan fasilitas, pembiayaan pendidikan, manajemen sekolah, dan kepemimpinan. Kemudian faktor eksternal meliputi: partisipasi, politik, sosial budaya, serta rendahnya pemanfaatan sains dan teknologi.<sup>43</sup>

Mutu tidak terjadi begitu saja. Ia harus direncanakan. Mutu menjadi bagian penting dari strategi institusi, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Perencanaan yang strategis merupakan suatu yang penting dari TQM. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sebuah institusi tidak dapat merencanakan peningkatan mutu.<sup>44</sup>

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa sebuah mutu tidak dapat diperoleh tanpa adanya perencanaan. Dengan adanya perencanaan, dapat memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Perencanaan akan membantu sebuah organisasi mengetahui hal-hal yang perlu dilakukan dan dengan cara apa mencapai tujuan.

#### **4. Budaya Organisasi**

##### **a. Konsep Budaya Organisasi**

---

<sup>43</sup>Ibid..

<sup>44</sup>Edward Sallis, Total Quality Management, 212.

Konsep budaya organisasi bisa dikatakan masih relatif baru untuk dikenal yakni sekitar pertengahan tahun 1970-an. Konsep budaya ini diakui para teoritis organisasi, diadopsi dari konsep budaya yang terlebih dulu berkembang pada disiplin antropologi. Oleh karenanya, keragaman pengertian budaya pada disiplin antropologi juga akan berpengaruh terhadap keragaman pengertian budaya pada disiplin organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Linda Smircich yang mengingatkan agar tidak kaget jika mendapatkan aneka pengertian budaya organisasi.<sup>45</sup>

Ahamad Sobirin berpendapat bahwa konsep budaya organisasi dibagi menjadi 3 mazhab sebagai berikut.<sup>46</sup> **Pertama**, mazhab “**ideational school**”, mazhab ini lebih melihat budaya sebuah organisasi dari apa yang di –Shared (dipahami, dijiwai dan dipraktikan bersama) anggota sebuah komunitas/ masyarakat. Mazhab ini diikuti oleh para organization theorist yang menggunakan pendekatan antropologi sebagai basisnya. **Kedua**, mazhab “**adaptational school**”, yaitu melihat budaya dari apa yang bisa diobservasi baik dari bangunan organisasi seperti arsitektur/tata ruang bangunan fisik sebuah organisasi maupun dari orang-orang yang terlibat didalamnya seperti pola perilaku dan cara berkomunikasi. Pada prinsipnya, mazhab ini melihat budaya dari kulit luar organisasi. Pengikut mazhab ini kebanyakan para manajer dan praktisi bisnis yang memperlakukan budaya

---

<sup>45</sup>Hj. Mardiah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2015), 69

<sup>46</sup>Ahamad Sobirin, *Budaya Organisasi Yogyakarta*: YKPN, 2007.129

sebagai variable internal untuk meningkatkan efektivitas organisasi. **Ketiga**, mazhab “*Realist school*”, yaitu melihat budaya organisasi merupakan suatu yang kompleks yang tidak bisa dipahami hanya dari pola perilaku orang-orangnya saja tetapi juga sumber perilaku tersebut, karena hubungan resiprokal keduanya menjadi cukup penting dalam mempelajari budayanya.<sup>47</sup>

Andrew Pettingrew sebagai tokoh mazhab ideational school pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya organisasi dengan pengertian sebagai berikut: “*Culture is the system of such publicly and collectifely accepted meaning operating for given group at a given time*” (budaya adalah suatu sistem yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu).<sup>48</sup>

Andrew Pettingrew juga menyatakan bahwa esensi budaya organisasi adalah sistem makna atau jaringan makna. Untuk memperjelas bagaimana sistem makna bisa menjadi esensi budaya organisasi. Andrew Pettingrew memberi pengertian “*sistem*” sebagai bentuk, kategori, atau citra (image) yang bisa dengan sendirinya menjelaskan situasi diri sekelompok orang kepada kelompok orang tersebut. Selain itu, sistem makna diharapkan bisa memberi gambaran tentang jati diri (budayanya) sebuah organisasi kepada orang-orang yang bekerja pada organisai tersebut dan orang-orang yang

---

<sup>47</sup>Ibid,70

<sup>48</sup>Ibid, 71

berada diluar organisasi melalui proses pemaknaan terhadap semua aspek kehidupan organisasi. Dengan begitu, untuk bisa menjadi budaya, maka sistem makna tersebut harus di “ *shared*” (dipahami, dijiwai, dan dipraktikan bersama) di antara orang-orang yang bekerja dalam organisasi agar menghasilkan “ *Shared Meanings*”.<sup>49</sup>

Penjelasan tersebut, menegaskan bahwa budaya organisasi tidak bisa semata-mata dipahami melalui komponen organisasi yang kasat mata (overt) seperti strategi, struktur dari sistem organisasi serta deskripsi pekerjaan. Demikian juga data, fakta, atau statistik belum bisa bercerita tentang budaya organisasi, dan jargon yang oleh banyak pengelola organisasi sengaja ditulis sebagai bentuk manifestasi (pernyataan) jati diri dan budaya organisasi, belum bisa sepenuhnya menunjukkan budaya seperti yang diharapkan jika interpretasi masing-masing individu berbeda. Dengan begitu, budaya menurut pendapat Andrew Pettingrew bersifat abstrak, eksklusif, dan tersembunyi (hidden) yang berada dibalik “ *shared meanings*”.<sup>50</sup>

Vijay Sathe juga menekankan pentingnya “*Shared meanings*” untuk memahami budaya organisasi. Sathe mengartikan budaya organisasi sebagai set of important assumptions (often unstated) that members of community shared in common (budaya organisasi adalah satu set asumsi yang dianggap sangat penting ( meski

---

<sup>49</sup>Ibid..70

<sup>50</sup>Ibid.,71

terkadang tidak tertulis) yang di-shared oleh para anggota sebagai komunitas/organisasi. Inti dari pengertian ini adalah asumsi dasar dan shared meanings merupakan sumber pembentukan budaya. Vijay Sathe menegaskan bahwa Shared meanings merupakan hasil kesepakatan bersama yang diderivasi dari asumsi-asumsi penting yang berlaku disebuah organisasi, meski asumsi tersebut kadang-kadang tidak tertulis. Yang dimaksud dengan asumsi disini adalah sesuatu anggapan mendasar/sentral yang berdampak luas bagi kehidupan organisasi dibandingkan suatu anggapan yang lain. Karena dipahami secara luas maka sesuatu yang mendasar/sentral tersebut mendapat tempat utama dihati anggotanya.<sup>51</sup>

Vijay Sathe berpendapat, ada 2 tipe asumsi dasar yang sering dijadikan pegangan para anggota organisasi yaitu: keyakinan (Belief) dan tata nilai (Values). Belief (keyakinan) merupakan asumsi dasar tentang kehidupan dunia yang bagaimana kehidupan dunia tersebut menjalankan aktifitas. Biasanya asumsi dasar diperoleh melalui pengalaman pribadi seseorang yang dipertajam melalui pengalaman anggota yang sama, dan juga biasanya memperoleh pengalaman melalui orang lain dipercaya dan dianggap memiliki pengetahuan. Tata nilai (Values) adalah asumsi dasar sesuatu yang dianggap ideal yang aptut untuk dicari dan dipertahankan seperti halnya keyakinan, value biasanya diperoleh melalui pengalaman

---

<sup>51</sup>Ibid..71

pribadi atau melalui orang lain yang berpengaruh terhadap dirinya.<sup>52</sup>

Istilah budaya organisasi dalam pergaulan akademik sering diperbincangkan menyusul adanya beberapa kebijakan pemerintah yang merujuk pada perubahan pola manajemen pemerintahan dari sentralistik ke desentralistik yang menuntut perubahan budaya sehingga kajian terhadap budaya menjadi intens dan aktual untuk dibahas dan dikaji dalam perspektif perubahan organisasi terutama oleh kalangan akademisi. Bagi perkembangan organisasi, difinisi budaya organisasi telah banyak gejala tersebut secara sederhana menunjukkan bahwa budaya organisasi dirasakan penting, dan tentunya dirasakan memiliki manfaat langsung maupun tak langsung Menurut Stanley Davis budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman perilaku didalam organisasi.<sup>53</sup>

Wheelen dan Hunger mengatakan budaya organisasi adalah himpunan dari kepercayaan, harapan, nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan ke generasi berikutnya. Griffin dan Ebert menyebutkan budaya organisasi adalah pengalaman, sejarah, keyakinan, dan norma-norma bersama yang

---

<sup>52</sup>Mardiah, Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi, 72

<sup>53</sup> Achmad Sobirin, Budaya Organisasi, (Yogyakarta : YKPN, 2007 ), 131.

menjadi ciri organisasi.<sup>54</sup> Keit Davis dan John W. Newstrom (mengemukakan bahwa “organizational culture is the set of assumptions, belief, values, and norms, that is shared among its members”). Lebih lanjut John R. Schermerhorn dan James G. Hunt mengemukakan bahwa “Organizational culture is the system of shared beliefs and values that develops within an organization and guides the behavior of its members”.

Berdasarkan pendapat itu dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.<sup>55</sup>

## **5. Peranan Budaya Organisasi**

Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya di mana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial/masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala niat, keyakinan, dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi. Wheelen dan Hunger secara spesifik

---

<sup>54</sup> Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya : CV. Citra Media, 1997), 120.

<sup>55</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung :PT Refika Aditama, 2005) , 113.



mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya organisasi, antara lain:<sup>56</sup>

- a. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja.
- b. Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi.
- c. Membantu stabilisasi organisasi sebagai suatu sistem sosial.
- d. Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Singkatnya, budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi/perusahaan yang afektif. Menurut Robins budaya organisasi mempunyai beberapa peran dalam organisasi yaitu:<sup>57</sup> a. Budaya sebagai pembeda antara organisasi dengan organisasi lain. b. Budaya sebagai pembentuk identitas diri organisasi. c. Budaya sebagai perekat organisasi. d. Budaya sebagai alat kontrol.<sup>58</sup>

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya menurut Gordon berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Budaya korporat yang

---

<sup>56</sup>Ibid.

<sup>57</sup>Hj. Mardiah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang: Aditya Media Publising, 75.

<sup>58</sup>Ibid..

kohesif atau efektif tercermin pada kepercayaan. Keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan (*considerate*), dan didukung oleh bawahan (*supportive*), pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi.<sup>59</sup> Budaya organisasi mempunyai empat fungsi dasar menurut Nelson dan Qiuck, yaitu perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku.<sup>60</sup>

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berguna ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal tersebut dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.<sup>61</sup>

## **6. Membangun dan Memelihara Budaya Organisasi**

### **a. Membangun Budaya Organisasi**

---

<sup>59</sup> Ismail, Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi*, (Sidoarjo, Mitra Media Nusantara, 2010), 73-74

<sup>60</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, 114

Pada dasarnya, untuk membangun budaya organisasi<sup>62</sup> pendidikan yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap, dan boleh jadi di dalam perjalanannya sebuah organisasi pendidikan mengalami pasang surut. Adapun membangun suatu budaya organisasi pendidikan harus melalui tahapan-tahapan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:<sup>63</sup>

- 1) Datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah konsep baru.
- 2) Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan parapemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
- 3) Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi pendidikan, mengumpulkan pendiri, dana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain hal yang relevan.
- 4) Orang-orang lain yang dibawa ke dalam organisasi pendidikan untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama.

Dan begitu juga, bahwa selain membangun budaya organisasi pendidikan maka harus disertai dengan pembinaannya yang dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut:<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup>Robbins. S.P. Teori Pengembangan Organisasi, Alih bahasa Hadyana, Jakarta: Bumi Aksara, 1996. 302.

<sup>63</sup>Hj. Mardiah, Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi, 78.

<sup>64</sup> Umar Nimran, Perilaku Organisasi pendidikan, (Surabaya: CV. Citra Media, 1997), hal 122-123.

- 1) Seleksi pendidik yang obyektif.
- 2) Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya.
- 3) Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.
- 4) Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai.
- 5) Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting.
- 6) Kriteria-kriteria dan faktor organisasi pendidikan yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan.<sup>65</sup>
- 7) Pengakuan dan pendidik atau karyawan yang berprestasi.

Sebagaimana dikatakan Schein, peran para pendiri organisasi sangat besar dalam proses pembentukan, khususnya bagi organisasi yang baru pertama kali berdiri. Bisa dikatakan pendiri organisasi menjadi satu-satunya sumber pembentukan budaya dalam sebuah organisasi, sementara para anggota organisasi hanya menerima apa adanya yang disampaikan para pendiri organisasi. Asumsi nilai yang berlaku sama ini dianggap sebagai faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi yang dapat dibagi menjadi beberapa hal sebagai berikut. 1). Share thing, misalnya pakaian seragam seperti pakaian Korpri untuk PNS, Batik PGRI yang menjadi ciri khas organisasi tersebut. 2). Share saying, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, ungkapan slogan, pameo seperti di dunia

---

<sup>65</sup>Ibid..

pendidikan tutwuri handayani.danbaldaton toyyibatun wa rabbun ghafur. 3). Share doing, misalnya pertemuan, kerja bakti kegiatan sosial sebagai bentuk aktifitas rutin yang menjadi ciri khas suatu organisasi seperti istilah mapalus di Sulawesi, nguopin di bali. 4). Share feeling, turut bela sungkawa, anniversary, ucapan selamat, acara wisuda mahasiswa, dan lain sebagainya.<sup>66</sup>

### **b. Upaya Memelihara Budaya Organisasi**

Sebagai mana penjelasan tersebut, bahwa semakin anggota organisasi memahami, mengakui, menjiwai dan mempraktikkan keyakinan, tata nilai, atau adat kebiasaan tersebut, maka semakin tinggi tingkat kesadaran anggota organisasi dan budaya organisasi akan semakin eksis dan lestari,<sup>67</sup> demikian juga sebaliknya. Itulah sebabnya jika ada seorang pendatang baru yang hendak bergabung dan menjadi anggota organisasi dituntut untuk melakukan proses pembudayaan (akulturasi). Dalam realita, proses ini kadang-kadang harus dilakukan secara paksa, dengan ancaman atau yang lebih halus dengan persuasi bukan semata-mata bersifat sukarela atau kesadaran individual pendatang baru tersebut. Harrison dan Carol, berpendapat

---

<sup>66</sup>Hj. Mardiah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*,80

<sup>67</sup>Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen pendidikan konsep dan prinsip pengelolalan pendidikan*, Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2012. 259

bahwa ada tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam menjaga suatu budaya, yaitu:<sup>68</sup>

- 1) Praktik Seleksi, tujuan dari praktik seleksi adalah mengidentifikasi dan memperkerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi.
- 2) Manajemen Puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi, bagaimana pimpinan berperilaku bagaimana menegakkan norma-norma dan nilai-nilai pada bawahan sepanjang organisasi misalnya apakah pengambilan resiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan pada bawahan oleh para manajer, pakaian apakah yang pantas, dan tindakan apakah akan diimbali dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lainnya.
- 3) Metode sosialisasi, adalah proses yang mendapatasikan para karyawan pada budaya organisasi.<sup>69</sup>

Dalam melestarikan budaya organisasi, ada dua cara yaitu secara formal dan informal, penjelasannya adalah sebagai berikut: Secara formal, maksudnya upaya yang dilakukan untuk menjaga budaya organisasi dimulai pada saat organisasi akan merekrut karyawan baru, karena dalam merekrut karyawan baru bukan hanya sekedar

---

<sup>68</sup>Hj. Mardiah, Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi, 83.

<sup>69</sup>Ibid..83

memasukan orang baru kedalam organisasi melainkan juga memadukan latar belakang nilai-nilai individual dan kepribadian orang tersebut dengan nilai-nilai dan budaya sebuah oragnisasi (person-culture fit). Semua ini dilakukan dalam rangka mempermudah organisasi dalam mengelola karyawan, menjaga kelestarian budaya yang telah dibangun dengan susah payah,dan membangun saling mengerti diantara kedua belah pihak (calon karyawan dan calon pimpinan). Dalam menjaga budaya secara informal, berarti menggunakan media yang bersifat simbiolistik, yaitu cerita rakyat (Folklore), cerita sukses organisasi (Stories), rites dan ritual, pertokahan seseorang (heroes) baik yang masih hidup maupun yang sudah wafat, menggunakan slogan, kredo, humor, upacara-upacara keluarga, pertemuan-pertemuan informal seperti arisan, dan lain sebagainya.<sup>70</sup>

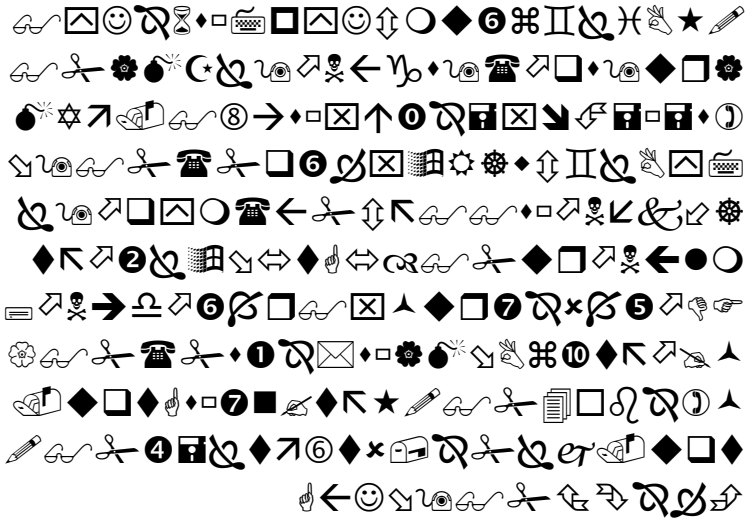
Hafidhuddin menyebutkan bahwa, pencipta budaya adalah seorang pemimpin. Setiap pemimpin pasti memiliki visi dan misi tertentu yang kemudian disebarkan ke bawahannya lalu menjadi kebiasaan-kebiasaan dan pada akhirnya hal ini menjadi budaya. Rasulullah SAW memandang orang lain sebagai manusia yang seutuhnya artinya bahwa Rasulullah tidak membeda-bedakan derajat seseorang, meskipun itu bawahan, misalnya : Rasulullah menganggap pambantu rumah tangga beliau sebagai saudara, implikasinya apa yang dimakan oleh pembantu sama dengan apa yang dimakan oleh Rasulullah begitu pula yang dipakai. Jika setiap pemimpin perusahaan

---

<sup>70</sup>Ibid , 84

melakukan hal yang sama, maka hasilnya akan lebih baik, karena jika suasana kerja sudah terbentuk dengan suasana yang kondusif maka karyawan akan lebih menikmati pekerjaannya, kemudian muncul kreatifitas-kreatifitasnya.<sup>71</sup>

Sikap Rasulullah yang penyayang berdasarkan pada Al-Qur'an surat Ali-Imran :159



Artinya:

“Maka disebabkan rahmat dari Allah lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka. Mohonkanlah ampun bagi mereka dan bermusyawarahlah dengan mereka

---

<sup>71</sup>Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Priritual* (Jogjakarta:Ar-Ruzz Media, 2011), 89



dalam urusan itu kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”(Q.S Ali-Imran :159)

Kepemimpinan yang efektif merupakan orang-orang dengan motivasi tinggi dalam memimpin dan mengendalikan organisasi pendidikan, para pemimpin yang efektif dengan sukarela akan berusaha mencapai sasaran dan target yang tinggi dengan menetapkan standar-standar prestasi yang tinggi bagi mereka sendiri. Pemimpin efektif mempunyai sifat energik, menyukai segala sesuatu yang sifatnya menantang dan menyukai permasalahan-permasalahan sulit dan tidak terpecahkan yang muncul di lingkungan organisasi pendidikan. Seorang pemimpin efektif akan berusaha mengubah keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu hal dengan menunjukkan arah yang harus ditempuh dan membina anggota kelompok kearah penyelesaian hasil pekerjaan kelompok. Didalam suatu organisasi pendidikan terdapat dua pengaruh yang timbul dari hubungan antara pimpinan dan anggota organisasi pendidikan, maksudnya terdapat interaksi dan reaksi timbal balik dari orang-orang yang ada dalam suatu organisasi pendidikan. Seorang pemimpin mempunyai misi atau tujuan yang ingin dicapainya, pemimpin akan berusaha menterjemahkan misi tersebut dengan mendorong para pengikutnya hingga mencapai tingkat prestasi yang cukup memuaskan (misi organisasi pendidikan). Efektif jika dikaitkan dengan

kepemimpinan (leadership) berkaitan dengan hal-hal apa yang harus dilakukan (what are the things to be accomplished), sedang efisien dikaitkan dengan manajemen, yang mengukur bagaimana sesuatu dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya.<sup>72</sup>

Kepemimpinan efektif dalam membangun budaya organisasi pendidikan Seorang pemimpin efektif dalam membangun budaya organisasi pendidikan yang dipimpinnya harus berperan menjadi sosok dari budaya yang akan dibangunnya, pemimpin harus mampu membantu bawahan untuk menciptakan rasa memiliki jati diri bagi para pekerjanya, seorang pemimpin harus mampu mengembangkan keikatan pribadi antara karyawan dengan institusi dimana mereka bekerja, rasa memiliki merupakan modal dasar bagi seorang pemimpin dalam mendorong karyawan untuk mencapai misi dan tujuan dari organisasi pendidikan, tanpa adanya ikatan pribadi (rasa memiliki) karyawan terhadap organisasi pendidikan, seorang pemimpin akan kesulitan untuk menterjemahkan visi, misi dan tujuannya dalam memimpin organisasi pendidikan. Pemimpin juga harus dapat membantu menciptakan stabilisasi organisasi pendidikan sebagai suatu sistem sosial, dimana orang-orang yang ada didalam organisasi pendidikan merupakan satu kesatuan sosial yang utuh dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Seorang pemimpin juga harus

---

<sup>72</sup>Hj. Mardiah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang: Aditya Media Publising, 2015. 37.

mampu menjadi pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup>Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Priritual*, 89.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

##### **1. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini digunakan metodologi penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel, sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari ada generalisasi.<sup>74</sup> Dalam penelitian kualitatif, data yang dikumpulkan bukan angka-angka, akan tetapi berupa kata-kata atau gambaran. Data yang dimaksud berasal dari wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi dan lainnya.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Penelitian kualitatif memiliki karakteristik alami sebagai sumber data langsung, deskriptif, proses lebih penting dari pada hasil. Dalam hal ini jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus yaitu suatu deskripsi intensif dan analisis fenomena tertentu atau suatu sosial seperti individu, kelompok, institusi atau masyarakat.<sup>75</sup> Peneliti mencoba menggambarkan subjek penelitian di dalam keseluruhan tingkah laku beserta hal-hal yang

---

<sup>74</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2009), 15

<sup>75</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 314.

melingkupinya, peneliti juga mencoba untuk mencermati individu atau sebuah unit secara mendalam.<sup>76</sup> Studi kasus memaparkan sesuatu yang nyata atau sesuatu yang terjadi dan dialami sekarang. Kualitatif diskriptif adalah penelitian tentang gejala dan keadaan yang dialami sekarang oleh subjek yang akan diteliti. Penelitian jenis ini digunakan karena data yang akan dikumpulkan adalah proses bukan produk.<sup>77</sup> Studi kasus dalam penelitian ini adalah tentang mutu budaya organisasi.

## **2. Kehadiran Peneliti**

Peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan orang yang membuka kunci, menelaah, dan mengeksplorasi seluruh ruang secara cermat, tertib dan leluasa, sehingga peneliti disebut sebagai *key instrument*. Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, sebab peranan penelitilah yang menentukan keseluruhan skenarionya.<sup>78</sup> Untuk itu dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, dimana peneliti merencanakan penelitian, meliputi tentang penyusunan proposal, surat penelitian, dan

---

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Subana, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2005), 27.

<sup>78</sup> Pengamatan berperan serta adalah sebagai penelitian yang bercirikan interaksi-sosial yang memakan waktu cukup lama antara peneliti dengan subyek dalam lingkungan subyek. Dan selama itu data dalam bentuk catatan lapangan dikumpulkan secara sistematis dan catatan tersebut berlaku tanpa gangguan. Lihat dalam Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 117.

transkrip wawancara. Kemudian mencari data yang meliputi data profil sekolah, data tentang upaya pengembangan nilai kedisiplinan, dan pelaksanaannya. Selanjutnya mengumpulkan data, menganalisa data, dan yang terakhir menulis hasil penelitian.

### **3. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi di SDMT Ponorogo, yang terletak di Jl. Jagadan Siman Ponorogo. Adapun pertimbangan memilih lokasi ini diantaranya adalah SDMT Ponorogo salah satu lembaga dengan prestasi yang banyak diraihnya dengan kategori sekolah swasta. Prestasi tersebut tidak hanya yang diraih oleh para gurunya, akan tetapi dari peserta didiknya juga baik pada level nasional maupun internasional. Selain itu juga perhatian dari sekolah yang tinggi kepada para gurunya dari segi peningkatan kinerja dan lain sebagainya. Disamping itu iklim dan budaya mutu yang baik membuat sekolah ini menjadi sekolah yang bermutu.

### **4. Sumber Data**

Sumber data adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dimengerti bahwa yang dimaksud dengan sumber data adalah dari mana peneliti akan mengedepankan dan menggali informasi yang berupa data-data yang diperlukan. Sumber data secara garis besar terdiri orang

(person), tempat (place) dan kertas atau dokumen (paper).<sup>79</sup>

Sumber data dari penelitian kualitatif ini terdiri dari sumber data manusia dan non manusia. Dari sumber data manusia datanya berupa kata-kata dan tindakan. Untuk sumber data non manusia, datanya adalah selebihnya adalah berupa data tambahan seperti dokumen, foto dan lainnya.<sup>80</sup> Kata-kata dan tindakan informan pada penelitian ini berasal dari kepala sekolah dan guru SDMT Ponorogo. Dengan demikian, dalam penelitian ini kata-kata dan tindakan yang menjadi sumber data utama.

## **5. Prosedur Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Disamping itu untuk melengkapi data diperlukan dokumentasi tentang bahan-bahan yang ditulis oleh atau tentang subjek.<sup>81</sup>

### **a. Teknik wawancara**

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.<sup>82</sup> Penggunaan metode ini didasarkan pada dua

---

<sup>79</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 99

<sup>80</sup> *Ibid.*, 112.

<sup>81</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan RD* (Bandung: Alfabeta, 2005), 38.

<sup>82</sup> S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), 55.

alasan.Pertama, dengan wawancara, penelitian dapat menggali tidak hanya apa yang diketahui dan dialami subjek yang diteliti, tetapi apa yang tesebunyi jauh di dalam diri subyek penelitian. Kedua, peneliti lebih bebas dan leluasa mengajukan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya.<sup>83</sup>

Wawancara yang peneliti lakukan yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tak struktur.Wawancara terstrukturnya peneliti lakukan, karena wawancara dilakukan dengan berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.Selain menggunakan wawancara terstruktur, peneliti juga menggunakan wawancara tak terstruktur yang sering juga disebut wawancara mendalam. Wawancara tak terstruktur lebih bersifat luwes, susunan pertanyaannya dan susunan kata-kata dalam setriap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara, termasuk karakteristik sosial budaya (agama, suku, gender, usia, tingkat pendidikan, pekerjaan, dan sebagainya) yang informan hadapi.

Teknik wawancara baik terstruktur maupun tak terstruktur ini untuk memperoleh data tentang peningkatan mutu pendidikan madrasah berbasis program kementerian pesantren. Data diperoleh dari wawancara dengan kepala sekolah, waka-waka, dan dari guru untuk mengetahui terkait dengan bagaimana peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo.

---

<sup>83</sup> Ghony dan Fauzham Almansyur, Metode Penelitian Kualitatif, 177.



Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengambilan informan melalui teknik purposive sampling dan snowball sampling. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Purposive Sampling, adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.<sup>84</sup> Dengan kata lain, informan merupakan pihak yang benar-benar memahami informasi yang menjadi fokus penelitian serta credible. Dengan demikian, sumber data dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, Waka humas, segenap dewan guru dan komite sekolah.
- 2) Snowball Sampling, yaitu teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Ibarat bola salju yang menggelinding semakin lama menjadi besar.<sup>85</sup> Dalam penentuan informan, mula-mula peneliti memilih satu atau dua orang, namun apabila data yang diperoleh belum lengkap, maka peneliti mencari pihak lain yang dipandang lebih mengetahui dan dapat melengkapi data yang telah diberikan oleh informan sebelumnya.

b. Teknik observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Jika wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan

---

<sup>84</sup> Sugiyono, Metodologi Penelitian Pendidikan, 221.

<sup>85</sup> Ibid., 85.

orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain.<sup>86</sup> Misal dalam proses belajar mengajar yang berkaitan dengan pengenalan tumbuhan atau cara menanam tumbuhan, maka pembelajaran tidak bisa hanya menyampaikan materi dengan teori saja akan tetapi praktik dilapangan langsung, sehingga akan lebih mengena dan langsung paham bagaimana cara menanam tumbuhan dengan baik dan benar.

Dalam menggunakan metode observasi cara yang digunakan paling efektif adalah melengkapi dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrumen. Format yang disusun berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang digambarkan akan terjadi.<sup>87</sup> Pelaksanaan observasi dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu observasi langsung, observasi tidak langsung, dan observasi partisipasi.<sup>88</sup>

#### c. Teknik dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan sarana pembantu peneliti dalam mengumpulkan data atau informasi dengan cara surat-surat, pengumuman, iktisar rapat, pernyataan tertulis kebijakan tertentu dan bahan-bahan tulisan lainnya. Metode pencarian data ini sangat bermanfaat

---

<sup>86</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011), 145.

<sup>87</sup> Suharsimi Arikunto, *Proses Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta; PT Rineka Cipta, 1996), 232.

<sup>88</sup> Andhita Dessy Wulansari, *Penelitian Pendidikan Suatu Pendekatan Praktek dengan Menggunakan SPSS* (Ponorogo: STAIN Po Press, 2012), 64.

karena dapat dilakukan dengan tanpa mengganggu obyek atau suasana peneliti.<sup>89</sup>

Dalam pembahasan di sini diarahkan pada dokumentasi dalam arti jika peneliti menemukan record, tentu saja perlu dimanfaatkan. Dokumen biasanya dibagi atas dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan.<sup>90</sup>

## 6. Teknik Analisis Data

Setelah data diperoleh dengan berbagai macam teknik pengumpulan data, maka diperlukan analisis data. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>91</sup>

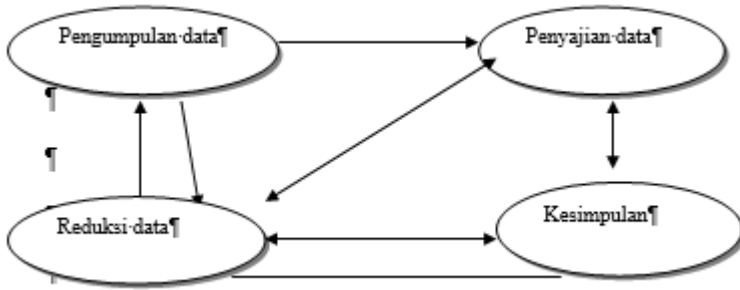
---

<sup>89</sup> Jonatan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, 225.

<sup>90</sup> Lexy J. Meleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 217.

<sup>91</sup> Dalam hal analisis data kualitatif menurut Bogdan sebagaimana dikutip oleh Sugiyono, menyatakan bahwa "*data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcript, field note, and other materials that you accumulate to*

Langkah-langkah analisis data ditunjukkan pada gambar berikut:



**Gambar: 1.1 Analisis Data Model Interaktif eMiles dan Huberman**

Penjelasan teknik analisis data model interaktif Mile dan Haberman adalah sebagai berikut:

a. Pengumpulan Data

Pada tahap ini peneliti bekerja untuk memperoleh data sebanyak-banyaknya dari subjek penelitian dengan wawancara, observasi dan dokumentasi.

b. Reduksi Data (Data Reduction)

Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting. Reduksi data bukan hanya sekedar membuang data yang tidak diperlukan, melainkan merupakan upaya yang dilakukan oleh peneliti selama analisis

---

increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others". Lihat dalam Sugiyono, Metode, 334.

data dilakukan dan merupakan langkah yang tak terpisahkan dari analisis data. Berkaitan dengan hal ini, setelah data-data terkumpul yakni yang berkaitan dengan masalah pengembangan nilai kedisiplinan siswa, selanjutnya dipilih yang penting dan difokuskan pada pokok permasalahan.

Langkah reduksi data melibatkan beberapa tahap. Tahap pertama, melibatkan langkah-langkah editing, pengelompokan, dan meringkas data. Pada tahap kedua, peneliti menyusun kode-kode dan catatan-catatan mengenai berbagai hal, termasuk yang berkenaan dengan aktivitas serta proses-proses sehingga peneliti dapat menemukan tema-tema, kelompok-kelompok dan pola-pola data. Kemudian pada tahap terakhir dari reduksi data, peneliti menyusun rancangan konsep-konsep (mengupayakan konseptualisasi).<sup>92</sup> Dalam penelitian ini, reduksi data reduksi data bermanfaat untuk memilah dan memilih data-data yang sesuai dengan penelitian terkait peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo.

c. Penyajian data (data display)

Penyajian data adalah proses penyusunan informasi yang kompleks ke dalam suatu bentuk yang sistematis. Penyajian data (data display) melibatkan langkah-langkah mengorganisasikan data, yakni

---

<sup>92</sup>Pawito, Penelitian Komunikasi Kualitatif (Yogyakarta: LkiS Yogyakarta, 2008), 104

menjalin (kelompok) data yang satu dengan (kelompok) data yang lain sehingga seluruh data yang dianalisis benar-benar dilibatkan dalam satu kesatuan penelitian kualitatif data biasanya beraneka ragam perspektif dan terasa bertumpuk maka membantu proses analisis. Dalam hubungan ini, data yang tersaji berupa kelompok-kelompok gugusan-gugusan yang kemudian saling dikait-kaitkan sesuai dengan kerangka teori yang digunakan.

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data menguraikan data dengan teks yang bersifat deskriptif. Tujuan penyajian data ini adalah memudahkan pemahaman terhadap apa yang diteliti dan bisa segera dilanjutkan penelitian ini berdasarkan penyajian yang telah di Pahami. Dengan menyajikan data, akan memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi.<sup>93</sup>

d. Pengujian Kesimpulan (Drawing and Verifying Conclusions).

Drawing and Verifying Conclusions adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yakni penarikan dan pengujian kesimpulan, peneliti pada dasarnya mengimplementasikan prinsip induktif dengan mempertimbangkan pola-pola data yang ada dan atau kecenderungan dari display data yang telah

---

<sup>93</sup>Ibid, 105.

dibuat.<sup>94</sup> Kesimpulan dalam penelitian ini mengungkap temuan berupa hasil deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih kurang jelas dan apa adanya kemudian diteliti menjadi lebih jelas dan diambil kesimpulan. Kesimpulan ini untuk menjawab rumusan masalah yang dirumuskan di awal.

## **7. Pengecekan Keabsahan Temuan**

Untuk lebih meyakinkan bahwa temuan dan interpretasi yang dilakukan absah, maka peneliti perlu menjelaskan kredibilitasnya dengan menggunakan teknik-teknik yang digunakan oleh peneliti, diantaranya: perpanjangan keikutsertaan peneliti, ketekunan pengamatan, triangulasi diskusi teman sejawat (pengecekan sejawat), kecukupan referensial, analisis kasus negatif dan pengecekan anggota.<sup>95</sup> Dalam penelitian ini untuk membuktikan derajat kepercayaan keabsahan data (kredibilitas data) dilakukan dengan triangulasi.

Triangulasi merupakan teknik yang mencari pertemuan pada satu titik tengah informasi dari data yang terkumpul guna pengecekan dan pembandingan terhadap data yang telah ada. Ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yang berarti

---

<sup>94</sup> Pawito, Penelitian Komunikasi Kualitatif (Yogyakarta: LkiS Yogyakarta, 2008), 104-106.

<sup>95</sup> Moleong, Metodologi, 327.

membandingkan dan mengecek kembali derajatkepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.<sup>96</sup>

Hal ini dapat dicapai dengan jalan: a) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; b) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi; c) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu; d) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang; e) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.<sup>97</sup> Dengan kata lain, triangulasi sumber adalah menguji kredibilitas data dilakukan dengan caramengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dan dikategorikan sesuai dengan apa yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut. Peneliti akan melakukan pemilahan data yang sama dan data yang berbeda untuk dianalisis lebih lanjut.

---

<sup>96</sup>Ibid, 178.

<sup>97</sup>Ibid., 330-331.



## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA**

#### **A. PAPARAN DATA UMUM**

Penelitian ini mengambil setting di SDMT (Sekolah Dasar Muhammadiyah Terpadu) yang terletak di Jl. Jagadan 14 Ronowijayan kecamatan Siman kabupaten Ponorogo, Jawa Timur. Pemaparan lebih jelas tentang setting penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:<sup>98</sup>

##### **1. Sejarah Singkat Berdirinya SDMT Ronowijayan Siman Ponorogo**

Sebelum SDMT Ponorogo berdiri, di tempat yang sama pernah berdiri Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah 8 Ronowijayan. MIM 8 Ronowijayan berdiri sejak tahun 1956 dan pernah menjadi lembaga pendidikan yang cukup diunggulkan di lingkungan Muhammadiyah kecamatan Siman hingga kabupaten Ponorogo. Mulai tahun 1991 minat masyarakat kepada MI ini mulai surut dan puncaknya pada tahun 2003 sudah tidak ada lagi siswa baru yang mendaftar.

Untuk mengatasi kondisi yang demikian, Pimpinan Ranting Muhammadiyah Ronowijayan mencoba berbagai upaya untuk menarik minat masyarakat setempat agar menyekolahkan putra-putrinya ke lembaga ini, antara lain dengan menggratiskan biaya pendaftaran dan SPP serta

---

<sup>98</sup>Dokumen, SDMT Ponorogo, 15 Mei 2017.

memberikan bantuan seragam, buku dan alat tulis. Namun tidak membuahkan hasil.

Atas saran Bapak Rudianto, salah seorang warga desa Ronowijayan yang juga dosen UNMUH Ponorogo, bahwa sekolah akan diminati masyarakat apabila dibangun dengan konsep baru dan dalam penyelenggaraannya melibatkan peran aktif masyarakat, terutama masyarakat Muhammadiyah Ronowijayan. Dari hasil musyawarah Pimpinan Ranting yang menghadirkan tokoh-tokoh masyarakat disepakati bahwa sekolah yang akan dikembangkan adalah benar-benar baru, yaitu dengan label "Sekolah Dasar" tidak lagi berlabel "Madrasah Ibtidaiyah". Untuk menegaskan konsep sekolah baru yang diharapkan bisa mengintegrasikan unsur pendidikan intelektual-emosional-spiritual sekaligus, maka ditambahkan lah nama "Terpadu", jadi terciptalah nama "Sekolah Dasar Muhammadiyah Terpadu" disingkat "SDMT". Selanjutnya disepakati pula, bahwa untuk menyusun konsep sekolah baru pada tingkat implementasi perlu dibentuk sebuah tim. Tim yang dibentuk ini terdiri dari 9 orang yang kemudian dikenal dengan nama Tim Sembilan, mereka adalah:<sup>99</sup>

- a. Drs. Sulton, M.Si. — Dosen Unmuh Ponorogo
- b. Drs. Rudianto, M.Pd. — Dosen Unmuh Ponorogo
- c. Supriyanto, S.Pd. — Guru/Yayasan
- d. Drs. Sunyoto — Guru/Yayasan
- e. Heriyanto, A.Ma. — Guru/Yayasan
- f. Abdul Wahid Masruri, SE. — Wiraswasta

---

<sup>99</sup>Dokumen, SDMT Ponorogo, 15 Mei 2017.

- g. Ahmad Baedowi, ST. — Pengusaha
- h. Hj. Siti Qomariyah, S.Ag. — Guru
- i. Suyitno, S.Ag. — Tokoh masyarakat

Tim yang berkedudukan sebagai Tim Pendiri ini merumuskan sejumlah konsep lanjutan tentang pola pendidikan yang akan dikembangkan, penunjukkan kepala sekolah, rekrutmen guru hingga penyiapan sarana-prasarana yang dibutuhkan. Secara aklamasi, yang ditunjuk menjadi kepala sekolah adalah Drs. Rudianto, M.Pd, karena dipandang memiliki semangat dan ide-ide baru mengembangkan sekolah yang inovatif.

Setelah SD Muhammadiyah Terpadu (SDMT) berdiri dengan surat pengukuhan dari Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo tertanggal 20 Mei 2003, Bapak Rudianto segera mengambil upaya awal mengembalikan kepercayaan masyarakat dengan melakukan sosialisasi melalui berbagai media seperti brosur, spanduk, radio dan even-even lain, bahkan door to door. Usaha ini membuahkan hasil, yaitu dengan mendaftarnya 8 orang siswa dari Ronowijayan dan sekitarnya. Untuk lebih meyakinkan masyarakat tentang konsep baru pendidikan yang ditawarkan, beliau merekrut tenaga-tenaga pendidik yang baru, sarjana lulusan kependidikan, alumni Pondok modern Gontor, dan dosen-dosen UNMUH Ponorogo. Dengan semangat ibadah dan pengabdian, bergabunglah Drs. Sumaji, M.Pd. dan Bambang Harmanto, M.Pd, yang

juga merupakan dosen Unmuh Ponorogo, untuk bersama-sama mengelola lembaga ini.<sup>100</sup>

Manajemen sekolah baik struktural maupun kultural mulai diletakkan dasar-dasar pondasinya. Jajaran pimpinan struktural sekolah mengambil istilah direktorat, yaitu terdiri dari Direktur dan Wakil Direktur. Hal ini dimaksudkan untuk menegaskan identitas dan semangat baru mengembangkan manajemen sekolah yang lebih profesional. Di sisi lain, kultur diskusi berbagi pemikiran dan ide-ide pengembangan sekolah, baik antar guru–direktur–wali murid–yayasan terus digalakkan. Untuk menopang kegiatan penyelenggaraan sekolah ini, yayasan menggalang dana dari masyarakat untuk menjadi donatur tetap, di samping mengupayakan pinjaman dari bank sebagai modal awal. Dan langkah utama yang tidak terlewatkan adalah mendidik para siswa melalui proses pembelajaran inovatif, kreatif dan kontekstual sebagaimana konsep awal yang dicetuskan.

Pada tahun kedua respon positif masyarakat mulai muncul yaitu dengan terisinya kuota satu rombongan belajar (23 siswa). Secara legal formal, keberadaan SDMT semakin diperkokoh dengan diterbitkannya Sertifikat Nomor Induk Sekolah (NIS) oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo tertanggal 14 Januari 2005.

Seiring dengan berjalannya waktu, berbagai terobosan dan langkah-langkah strategis terus diupayakan baik meningkatkan layanan pendidikan, memperbaiki

---

<sup>100</sup>Dokumen, SDMT Ponorogo, 15 Mei 2017.

manajemen, maupun membangun image sekolah di tengah masyarakat. Sehingga dari tahun ke tahun (sampai dengan tahun keenam), siswa yang mendaftarkan diri ke SDMT Ponorogo terus dapat memenuhi kuota yang berkisar antara 45 orang siswa tiap tahunnya - yang terbagi ke dalam 2 rombongan belajar. Para siswa tersebut datang dari berbagai kecamatan di Ponorogo (seperti Jenangan, Babadan, Jetis, Mlarak, bahkan Ngebel).

## **2. Letak Geografis SDMT Ronowijayan Siman Ponorogo**

SDMT Ponorogo terletak di jalan Jagadan No 14 Kelurahan Ronowijayan Kecamatan Siman Kabupaten Ponorogo, kurang lebih dua kilometer ke arah timur dari pusat kota Ponorogo. Secara geografis lokasi SDMT sangatlah mendukung, antara lain:<sup>101</sup>

- a. Berdekatan dengan kampus IAIN Ponorogo, UNMUH Ponorogo, Kantor Depnaker, Kantor Statistik, SMA I Ponorogo, dan Kantor Dinas Perkebunan, dan beberapa instansi pemerintah lainnya;
- b. Berdekatan dengan sejumlah kawasan perumahan seperti Perumahan Singosaren, Tajug, Grisimai, dan Kertosari Indah;
- c. Berada pada bilangan Jalan Letjend Suprpto (Jalan Kabupaten), yaitu di sebelah selatan Pasar Pon Ponorogo atau sebelah utara IAIN Ponorogo;

---

<sup>101</sup>Dokumen, SDMT Ponorog, 15mei 2017.

- d. Berada di area yang relatif aman dari potensi-potensi yang memungkinkan bisa mendatangkan gangguan pada aktivitas belajar siswa, seperti pasar, terminal, jalan besar, area latihan pesawat militer, dan sebagainya.

Lokasi sekolah yang demikian, secara riil memberikan keuntungan antara lain, sebagai berikut:<sup>102</sup>

- a. Menjamin terlaksananya aktivitas belajar siswa yang aman dan nyaman;
- b. Meningkatkan akses interaksi dengan berbagai lembaga yang memungkinkan bisa didayagunakan untuk mendukung kegiatan pendidikan di SDMT Ponorogo;
- c. Secara umum lokasi mudah dijangkau dan masih termasuk dalam kawasan perkotaan.

### **3. Visi dan Misi SDMT Ronowijayan Siman Ponorogo**

#### **a. Visi SDMT Ronowijayan Siman Ponorogo**

“Menjadikan SD Muhammadiyah Terpadu (SDMT) sebagai pusat pendidikan berbasis Tauhid dan Life Skill”

#### **b. Misi SDMT Ronowijayan Siman Ponorogo**

- 1) Melaksanakan Pembelajaran yang Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan (PAKEM) yang mengintegrasikan kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual kecerdasan (IESQ)

---

<sup>102</sup>Dokumen, SDMT Ponorog, 15mei 2017.

- 2) Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan penggali potensi siswa
- 3) Meningkatkan profesionalitas dan kesejahteraan guru
- 4) Menyediakan sarana dan prasarana yang representatif
- 5) Menjalin hubungan dengan berbagai pihak

#### 4. Logo SDMT Ronowijayan Siman Ponorogo



Logo SDMT Ronowijayan Siman Ponorogo ini terdiri atas beberapa unsur, dan masing-masing unsur memiliki makna tersendiri, yaitu:<sup>103</sup>

- a. **Logo Dikdasmen Muhammadiyah** di tengah, yang melambangkan "Tauhid".
- b. **Tiga anak bergandengan tangan** mengelilingi logo Dikdasmen.
  - 1) "Tiga anak bergandengan tangan" adalah melambangkan "Life Skill"

---

<sup>103</sup>Dokumen, SDMT Ponorog, 15mei 2017.

- 2) "Mengelilingi logo Dikdasmen (sebagai lambang Tauhid) adalah melambangkan bahwa "pembelajaran Life Skill selalu terpadu dan spiritnya bersumber dari jiwa ketauhidan".

**c. Tiga warna (Biru, Merah, Kuning) anak yang bergandengan**

- 1) Warna "Biru" melambangkan "gerakan Kemuhammadiyah"
- 2) Warna "Merah" melambangkan "nasional Indonesia"
- 3) Warna "Kuning" melambangkan "kecermelangan prestasi dan kejayaan budi pekerti (akhlak)".

**d. Lain-lain**

- 1) **Unsur warna:** Pembuatan logo yang berwarna-warni ini mempertimbangkan SDMT sebagai sekolah pada tingkat pendidikan dasar yang mana siswa-siswinya adalah anak-anak. Warna-warna keceriaan dibutuhkan.
- 2) **Bentuk:** Untuk lebih mencerminkan dunia anak, maka logo ini dibuat sederhana, simpel, humanis, tidak rumit, tidak formal dan tidak mengambil bentuk-bentuk logo konvensional kaku seperti segilima, perisai, dan sejenisnya.

Logo/lambang ini secara keseluruhan adalah mencerminkan visi SDMT Ponorogo, di mana visi SDMT adalah terwujudnya SDMT menjadi pusat pendidikan berbasis "Tauhid dan Life Skill".



## **5. Struktur Kurikulum SDMT Ronowijayan Siman Ponorogo**

Dalam struktur kurikulumnya, SDMT melakukan modifikasi struktur kurikulum yang distandarkan secara nasional untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lokal dan program unggulan lembaga.

- a. SDMT memberi porsi belajar yang cukup tinggi untuk mata pelajaran PAI, Matematika, Bahasa Indonesia dan Ilmu Pengetahuan Alam. PAI mendapatkan alokasi waktu hingga 8 jam pelajaran, sedangkan berdasarkan standar nasional 3 jam pelajaran. Masuk dalam lingkup PAI ini adalah pembelajaran Iqra'.
- b. Matematika dan Bahasa Indonesia masing-masing 6 jam, sementara standar nasional untuk kedua mata pelajaran ini 5 jam. Di kelas VI, mata pelajaran yang di-UN-kan mendapatkan porsi tambahan hingga 10 jam pembelajaran. Hal ini ditetapkan sebagai bagian program sukses UN bagi para siswa.
- c. Untuk memenuhi penambahan mata pelajaran ini, mata pelajaran umum lain dikurangi jamnya seperti PKn, IPS, dan SBK dengan pertimbangan antara lain jumlah kompetensi dasar (pokok bahasan) yang sedikit. Pengurangan-pengurangan jam pembelajaran ini mendapatkan kompensasi berupa penyelenggaraan ekstrakurikuler di sore yang bisa diikuti siswa sesuai minat dan bakatnya.
- d. Sementara penambahan waktu fulldays SDMT, dialokasikan untuk mata pelajaran muatan lokal

seperti Bahasa Inggris dan Bahasa Arab masing-masing hingga 4 jam pembelajaran.

- e. Dalam keseharian, selain pembelajaran formal (KBM) siswa-siswi juga diprogramkan mengikuti kegiatan pengembangan diri berupa pembiasaan sholat dhuha dan zuhur berjamaah, makan siang bersama terbimbing, dan tahfidsal-Qur'an-hadist.

## **6. Struktur Organisasi SDMT Ronowijayan Siman Ponorogo**

Unsur tertinggi dalam organisasi SDMT adalah BMPM (Badan Musyawarah Perguruan Muhammadiyah). Anggota BMPM Ronowijayan terdiri atas unsur Pengurus Ranting, Pendiri dan Direktorat. Berikut ini daftar anggota BMPM:<sup>104</sup>

### **a. Pengurus Ranting Muhammadiyah Ronowijayan**

- 1) Ketua Ranting :  
Drs. Sunyoto
- 2) Bidang Pendidikan dan Pengajaran : Supriyanto,  
S.Pd.

### **b. Pendiri SDMT:**

- |                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. Drs. Sulton, M.Si  | 6. Abdul Wahid Masruri, |
| 2. Drs. Rudianto, S.E |                         |
| M.Pd                  | 7. Ahmad Baedowi, S.T   |
| 3. Supriyanto, S.Pd   | 8. Hj. Siti Qomariyah,  |
| 4. Drs. Sunyoto S.Ag  |                         |
| 5. Heriyanto, A.Ma    | 9. Suyitno, S.Ag        |

---

<sup>104</sup>Dokumen, SDMT Ponorogo, 15 Mei 2017.

**c. Tim Penasehat dan Kepala Sekolah SDMT:**

- 1) Tim penasehat : Drs. Rudianto, M.Pd,  
Dr. Bambang  
Harmanto, M.Pd, Drs.  
H. Sumaji, M.Pd, Ir.  
Ahmad Baidhowi,  
S.T.
- 2) Kepala Sekolah : Imam SaifulBahri,  
S.Pd.I

**Keterangan:**

- 1) Kepala Sekolah SDMT adalah pelaksana kebijakan yang dibuat bersama BMPM.
- 2) Dalam melaksanakan kebijakan ini, kepala sekolah dibantu unit-unit tugas yaitu **BUMS, Kepengasuhan, Bendahara** dan berkonsultasi dengan **Tim Penasehat**.
- 3) **BUMS** bertugas mengembangkan unit-unit usaha yang mendukung kesejahteraan lembaga.
- 4) Kepala Sekolah dengan membawahi **Dewan Gurubertugas** mengembangkan penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran para siswa. Sistem kepala sekolah dijelaskan tersendiri.
- 5) Dalam menyelenggarakan pendidikan, kepala sekolah yang membawahi Dewan Guru berkoordinasi dan bekerjasama dengan **Komite** dan **POTM** (Persatuan Orang Tua Murid).

Kepala Sekolah, menangani tujuh unit kerja. Keseluruhan tim ini dikoordinir dan dipimpin oleh **Kepala Sekolah** yang untuk beberapa tahun pelajaran

ini dipegang oleh Ust. Imam Saiful Bahri. Keenam unit tersebut yaitu:

- a. **Unit Kurikulum dan Pembelajaran**, tugas pokoknya adalah menyelaraskan jalannya pembelajaran/KBM Formal dan menjamin keterlaksanaan KBM dengan tertib dan lancar. Adapun kepanitiaan yang digarap adalah: Panitia Ujian, Panitia Sukses Kelas VI, Panitia Classmeeting, Panitia LKS, Panitia MOS, Pusat Sumber Belajar (yang membawahi Perpustakaan, Multimedia, dan Majalah Dinding). Dalam beberapa periode ini yang menjadi Ketua Bagian ini adalah Ust. Yeni Rahmawati, S.Pd.
- b. **Unit Ekskul dan Pengembangan Diri**, tugas pokoknya adalah menyelaraskan jalannya latihan ekstrakurikuler di sore hari dan pengiriman peserta lomba ke luar sekolah. Adapun kepanitiaan yang digarap adalah: Panitia Panggung Ekspresi, Panitia Kids Challenge, Panitia Outbond/Fieldtrip, Panitia Panggung Kecil, PHBN. Dalam beberapa periode ini yang menjadi Ketua Bagian ini adalah Ust. Rikasari Setianingtyas, S.Pd.
- c. **Unit Islam KemuhammadiyahandanBahasa (ISMUBA)**, tugas pokoknya adalah secara intensif memberikan pengawasan dan bimbingan mental-spiritual siswa dan penanaman pembiasaan kedisiplinan, ketertiban dan lainnya. Adapun

kepanitiaan yang digarap adalah: PHBI, Panitia Pondok Ramadhan dan Halal Bihalal, Panitia Manasik Haji dan Idul Qurban, Festival Fastabiqul Khoirot. Dalam beberapa periode ini yang menjadi Ketua Bagian ini adalah Ust. Efendi Qosim, M.Pd.I

- d. Unit Sarpras, Pegawai, dan Humas (SPH)**, tugas pokoknya adalah melayani humas, koordinasi guru dan orang tua, serta pengadaan sarpras.(saranadanprasarana) Adapun kepanitiaan yang digarap adalah: Diklat/workshop guru dan orang tua murid, Penerimaan Siswa Baru, Seleksi Calon Guru Baru, Panitia Upgrade Guru. Dalam beberapa periode ini yang menjadi Ketua Bagian ini adalah Ust. Aziz Iwan Muttaqin, ST. yang sekaligus menjabat sebagai wakil Kepala Sekolah.
- e. Unit Tata Usaha (TU)**, tugas pokoknya adalah melayani administrasi, tamu, dan urusan dinas. Dalam beberapa periode ini yang menjadi Ketua Bagian ini adalah Ust. Abdul Wahid Masruri, SE.
- f. Unit Koordinator Kelas (Korlas)**, tugas pokoknya adalah mengkoordinasi para wali kelas agar melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- g. Unit Pengembangan Al-Quran** yang mengurus pembinaan tartil, tahfidz dan Iqra'

## **7. Keadaan Pendidik**

Keadaan Pendidik di SDMT Ponorogo yang berjumlah sebagai berikut; guru full timer dan part timer sebanyak 55 orang, Guru Iqro' sebanyak 22 orang, pegawai kantor sebanyak 6 orang, karyawan sebanyak 9 orang. Kualifikasi pendidikan adalah S-1 sampai S-2 sesuai disiplin ilmu yang dikuasai.<sup>105</sup>

## **8. Keadaan Siswa SDMT Ronowijayan Siman Ponorogo**

Data seluruh siswa SDMT tahun ajaran 2016/2017 dapat dilihat pada tabel berikut:<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup>Data Kepegawaian, Dokumen SDMT Ponorogo 15 Mei 2017

<sup>106</sup>Data Kepegawaian, Dokumen SDMT Ponorogo.15 Mei 2017

Tabel 8.1

Data Siswa SDMT Ronowijayan Siman Ponorogo<sup>107</sup>

Tahun Ajaran 2015/2016				Tahun Ajaran 2016/2017			
Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah	Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-Laki	Perempuan			Laki-Laki	Perempuan	
I	70	61	131	I	84	49	133
II	60	59	128	II	71	61	132
III	67	54	121	III	70	60	130
IV	58	59	117	IV	67	54	121
V	41	38	79	V	57	59	116
VI	38	26	64	VI	42	38	80
<b>Jumlah</b>	<b>324</b>	<b>297</b>	<b>640</b>	<b>Jumlah</b>	<b>391</b>	<b>321</b>	<b>712</b>

---

<sup>107</sup>Data Siswa, Dokumen SDMT Ponorogo. 15 Mei 2017

## **B. Paparan Data Khusus**

Dari hasil wawancara dengan narasumber, dan dilengkapi dengan dokumentasi serta observasi atau pengamatan, dapat diketahui peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo, sangat penting untuk kemajuan lembaga. Berikut pernyataan dari Bapak Adib Khoironi selaku Waka SPH saat peneliti mengadakan observasi awal:

Pada SDMT Ponorogo, peran kepala sekolah sangat menentukan bagi kemajuan lembaga pendidikan. Hal ini dibuktikan bahwa selalu diadakan rapat evaluasi yang bersifat mingguan, bulanan dan setiap semester. Rapat yang diadakan bertujuan untuk mengevaluasi setiap program kegiatan yang direncanakan di SDMT Ponorogo guna untuk mengukur sejauhmana pencapaian dari program yang dijalankan guna untuk perbaikan.<sup>108</sup>

Untuk melihat lebih jauh terkait dengan peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo, akan dipaparkan oleh penulis sebagaimana berikut:

### **1. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi**

Dalam perannya kepala sekolah sebagai seorang manajer, seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang

---

<sup>108</sup>Adib Khoironi, wawancara, Ponorogo, 18 November 2016.



pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengembangan mutu budaya organisasi diantaranya adalah:

Pertama, perencanaan strategi strategi disusun untuk mempersiapkan sebuah organisasi. Perencanaan merupakan salah satu kegiatan manajerial dalam mengelola dalam mengelola sebuah organisasi, khususnya dibidang pendidikan. Perencanaan dalam fungsi manajemen adalah proses pengambilan keputusan mendasar tentang kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai sebuah tujuan. Dalam hal ini, perencanaan merupakan salah satu langkah awal dalam proses manajemen dalam mengembangkan mutu budaya organisasi. dalam memutuskan sesuatu yang mendasar tersebut, Bapak Imam Syaiful Bahri sebagai kepala sekolah melakukan tahapan sebagai berikut:

a. Analisis Lingkungan Internal

Pengamatan dan penilaian terhadap lingkungan sekolah dapat membantu kepala sekolah dalam merumuskan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah serta ancaman dan peluang yang mungkin timbul. Dalam melakukan analisis tersebut, dibutuhkan kecermatan dalam

melakukan pengamatan. Melalui analisis internal dan eksternal sekolah, juga membantu kepala sekolah mengenal program-program dan pencapaian prestasi pada awal kepemimpinannya. Berikut pernyataan dari Bapak Imam Syaiful Bahri:

Ketika saya ditugaskan menjadi kepala sekolah SDMT Ponorogo ini saya mencoba mempelajari kepemimpinan kepala sekolah yang terdahulu, bagaimana memimpin sekolah hingga bisa mencapai prestasi yang membanggakan, program-program apa yang sudah tercapai dan yang masih berjalan. Melalui pengamatan internal tersebut, saya bisa mengetahui bagaimana kepala sekolah sebelumnya berhasil menjalankan program-programnya sehingga dapat dijadikan acuan dalam menjalankan program selanjutnya, dan itu dibarengi dengan diskusi bersama tim waka-waka dari unit yang sudah ada di SDMT Ponorogo. Potensi-potensi yang dimiliki oleh SDMT ponorogo dari pengamatan internal adalah sumberdaya manusia yang dimiliki kinerja tinggi, tidak hanya guru atau pun staf tapi juga siswa. Guru disini semua sudah terlatih, artinya sering mendapat pelatihan dan pembekalan sesuai dengan bidangnya, baik itu melalui MGMP, Seminar, Workshop, pelatihan PTK, ICT, . namun dengan seiringnya perkembangan teknologi dan informasi menuntut guru juga harus cepat berkembang baik dari segi kualifikasi, pemikiran, cara pengajaran agar mampu mengimbangi.

Sementara siswa disini adalah siswa yang berhasil melewati seleksi yang ketat, sehingga merupakan siswa-siswa terpilih. Dari SDM yang memiliki ini, tidak sulit untuk menyamakan persepsi tentang visi, misi, dan tujuan sekolah. Kemudian sarana dan prasarana yang dimiliki oleh SDMT Ponorogo tergolong terpenuhi dan cukup lengkap. Bisa dilihat sendiri untuk fasilitas pembelajaran setiap ruang kelas terdapat perpustakaan, Lab komputer, olahraga, aula, LCD proyektor, wifi. Semuanya sudah tersedia.<sup>109</sup>

b. Analisis lingkungan eksternal.

Bapak Imam Syaiful Bahri juga menyadari tentang pentingnya melakukan pengamatan lingkungan eksternal sekolah. Karena perkembangan dan perubahan dalam sebuah organisasi pendidikan tidak lepas dari pengaruh lingkungan, baik internal maupun eksternal. Berikut pernyataan Bapak Imam Syaiful Bahri:

Sekolah tidak hanya berinteraksi dengan siswa, guru, dan staf, tetapi juga berinteraksi dengan orang tua wali murid, pemerintah, instansi, masyarakat, dan perguruan tinggi. Sehingga untuk menentukan langkah kedepannya seperti apa, saya juga harus memperhitungkan kondisi eksternal sekolah. Siswa SDMT Ponorogo mempunyai catatan prestasi yang cukup banyak, SDMT Ponorogo sudah punya nama dan tempat di

---

<sup>109</sup>Imam Syaiful Bahri, Wawancara, Ponorogo, 19 September 2016

masyarakat, untuk hal itu yang diperlukan komitmen untuk mempertahankan. Tetapi saya kira sudah biasa, bahkan ada sekolah yang diluar Ponorogo yang prestasinya melebihi sekolah ini. Untuk memberikan nilai plus terhadap sekolah ini, siswa-siswa disini, saya perlu melakukan pengamatan terhadap kondisi lingkungan luar sekolah sebagai bahan pertimbangan. Untuk kondisi geografisnya, SDMT Ponorogo karena sudah berdiri semenjak tahun 2003 dengan posisi yang strategis. Berada di tengah kota memungkinkan semua informasi dan kebutuhan terpenuhi dan mudah dijangkau tetapi letaknya yang sedikit masuk kedalam sehingga hanya terlihat papan namanya saja dari jalan raya.<sup>110</sup>

Kedua, kepala sekolah mengadakan rapat dengan para waka dari unit-unit yang ada di SDMT Ponorogo. Yang bertujuan untuk menentukan program yang akan dijalankan seperti yang diungkapkan oleh bapak Imam Syaiful Bahri selaku kepala sekolah:

Saya mengumpulkan waka-waka dari sub unit organisasi yang ada di SDMT ini untuk merencanakan program untuk pengembangan mutu budaya organisasi, serta medaya gunakan seluruh sumberdaya untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan lembaga. Dan membagi tugas-

---

<sup>110</sup>Imam Syaiful Bahri, Wawancara, Ponorogo, 19 September 2016

tugas pada Unit-unit untuk dikerjakan nantinya.<sup>111</sup>

Lebih lanjut beliau mengaskan bahwa:

Cara mengelola budaya organisasi jangan sampai sudah disusun organisasi tapi praktiknya yang mengerjakan orang lain jadi dipastikan yang diberi tugas itu benar-benar mengerjakan. Harus benar-benar dimonitoring dan dievaluasi jadi kalo gak mengerjakan ya harus disuruh mengerjakan jadi kalo tidak terpaksa mengerjakan juga ya harus diganti jadi dipastikan kerjaanmu apa dan tugasmu apa yang perlu kamu kerjakan. Selain itu nilai-nilai yang kita praktikkan secara bersama kita jaga dengan keistiqomahan dalam melakukannya. Nilai-nilai keislaman yang berideologi kemuhammadian tentunya yang kita jadikan pedoman<sup>112</sup>

Pada saat penelitian berlangsung yang peneliti lakukan dari hasil observasi bahwa, untuk mengelola mutu budaya organisasi kepala sekolah mendaya gunakan kinerja anggota organisasi sekolah setelah kemudian membagi tugas-tugas yang telah diberikan untuk dikerjakan oleh unit-unit yang ada di lembaga tersebut rapat pertama pembagian tugas-tugas kemudian rapat kedua masuk pada program per unit misalnya unit

---

<sup>111</sup>Imam Syaiful Bahri, Wawancara, Ponorogo, 19 September 2016

<sup>112</sup>Imam Saiful Bahri, Wawancara, Ponorogo, 10 April 2017

kurikulum selama satu tahun kedepan. Terkait prota, promes dan silabus di rapat kan di setiap semester.<sup>113</sup>

Mengenai pengembangan mutu budaya organisasi di SDMT. Peran manajerial kepala sekolah disini sangat penting. Pernyataan tersebut sebagaimana penjelasan dari ibu Philip Fatma dewi:

Peran kepala sekolah sangat menentukan dalam mengelola budaya organisasiselain sebagai Top managemen juga sebagai pengendali mutu budaya organisasi, beliau sangat loyal terhadap organisasi bekerja dengan totalitas dan mengelola budaya organisasi dengan menempatkan anggota organisasi sesuai dengan bidang kemampuan anggotanya.<sup>114</sup>

## **2. Peran Kepala Sekolah Sebagai Educator Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi**

Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut. Pertama, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasan para guru. Kedua, kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya, memberikan

---

<sup>113</sup>Observasi, SDMT Ponorogo 12 Juni 2017

<sup>114</sup>Philip Fatma Dewi, wawancara, Ponorogo, 10 april 2017

kesempatan bagi para guru untuk mengambil kuliah lanjut (Magister) di universitas atau kampus terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Seperti halnya yang dikatankan oleh ust Adib Khoironi.S.Pd.:

Kepala sekolah juga mendorong dan memberi kesempatan pada guru untuk mengambil kuliah lanjut (Magister) untuk menambah wawasan akademik ataupun profesionalnya. Mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat mengharuskan guru untuk meningkatkan pengetahuannya. Biasanya usdtaz atau ustadzah yang sedang menempuh kuliah S2 jadwal mengajarnya dikurangi agar sama-sama jalan antara kuliah dengan tanggung jawabnya sebagai guru.<sup>115</sup>

Lebih lanjut beliau menyatakan bahwa :

Sebenarnya dukungan yang diberikan kepala sekolah tidak hanya sebatas materi tetapi bagaimana membuat lembaga ini menjadi tempat yang kondusif bagi guru-guru untuk berkembang, kreatif dan maju terus. Dari guru kita dukung untuk pengembangan kinerjanya untuk berprestasi, kalo ada guru berprestasi kita dukung, kita fasilitasi menggunakan sekolah sampai malam, kita mendukung penuh jangan sampai seorang guru itu sungkan kalo membidangi sesuatu. Jadi kepala

---

<sup>115</sup> Adib Fuad Khoironi, Wawancara, Ponorogo, 11 April 2017

sekolah mendukung sepenuhnya tentunya dengan memberikan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan.<sup>116</sup>

Dari segi pendidik dan peserta didik dalam proses pembelajaran seperti yang diungkapkan oleh Ustadzah Puji lestari bahwa:

Kita selalu membangun jaringan dengan guru luar negeri, kita pernah skype class dengan sekolah-sekolah diluar negeri, kita saling bertukar cerita misalnya seperti kebiasaan-kebiasaan di sekolah SDMT ini dengan kebiasaan murid-murid di Firlandia. Murid-murid Kelas 5 disini kami membangun kepercayaan diri dulu dari siswa, sama dengan sana. Kadang kan orang tidak percaya diri ngomong dengan orang lain. Apalagi dengan siswa dinegara lain. Bukan pada akademik yang sifatnya adalah nilai ya, karena ini bukan ujian tapi ini adalah tentang skill komunikasi. Jadi lebih kesitu yang dibangun. Kita juga sering dapat undangan terkait even-even tertentu karena kita terhubung di 32 Negara.<sup>117</sup>

Selain memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi dan mengikuti kegiatan-kegiatan diluar sekolah, sekolah juga mengadakan workshop yang diadakan sendiri, ada program tahunan yaitu program yang dilaksanakan setiap tahun dua kali. Seperti yang disampaikan oleh bapak Imam Syaiful Bahri:

---

<sup>116</sup>Imam Saiful Bahri, Wawancara, Ponorogo, 10 April 2017

<sup>117</sup>Puji Lestari, wawancara, Ponorogo, 11 April 2017



Upgrading guru di awal tahun di awal semester ada pembekalan guru guru sebagai guru dan sebagai pengajar, terkait dengan prota, promes, disusun diawal tahun cara-cara penilaian wali kelas ada pembekalan khusus. Karyawan juga di akhir tahun juga ada evaluasi disamping itu kami juga mendatangkan pemateri dari luar untuk menunjang kinerja tenaga pendidik maupun staf tujuannya agar seluruh anggota organisasi menjadi lebih bermutu.<sup>118</sup>

Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan ibu Binti Uswatun Hasanah selaku bagian kurikulum di SDMT Ponorogo:

Kepala sekolah sering memberikan arahan-arahan terkait unit-unit yang ada di SDMT Ponorogo ini dengan membenahi sub unit yang bermasalah atau yang memiliki kendala. Penilaian terkait kinerja kepala sekolah bagian evaluasi bagus, evaluasi capaiannya apa , kekurangannya apa. Bentuk evaluasinya secara lisan kami dibimbing, diarahkan. Kalo evaluasi setiap semester kita selalu di cek, tapi kalo pendampingan selalu dari kepala sekolah.

Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Imam Syaiful Bahri selaku kepala sekolah :

Bentuk educator yang saya lakukan misalnya kalo anda ngasih tugas orang sekalipun kalo anda lebih bisa mengerjakan, saya katakan pada sub-sub unit

---

<sup>118</sup>Imam Syaiful Bahri, Wawancara, Ponorogo, 11 April 2017

itu seperti waka-waka itu mungkin anda merasa lebih bisa mengerjakan tapi kalo tugas itu didelegasikan maka anda harus bisa mempercayakan. Itu sambil membimbingnya, jadi bidiknya bukan program itu jalan tapi bagaimana kita mengedukasi teman-teman kita juga bisa mengejakan itu. Itu nanti akan jalan organisasi. Kalau asal kulan kemudian dikerjakan sendiri, sementara yang lain tidak mengerjakan ya tidak jalan namany.<sup>119</sup>

Lebih lanjut beliau menambahkan:

Kita selalu terbuka, pada prinsipnya kita mempertahankan budaya lama yang baik, dan menerima budaya baru yang lebih baik. untuk mengedukasi

saya selalu meberikan target yang harus dicapai dengan standaryang sudah ditentukan misalnya target kita adalah membiasakan anak untuk taat beribadah sholat 5 waktu kita biasakan agar dirumah juga terbiasa beribadah, selanjutnya juga terbiasa melakukan sholat dhuha, dan mengedukasi anak agar perilakunya menjadi baik

Hasil wawancara tersebut, senada dengan hasil obeservasi yang peneliti lakukan saat melakukan observasi di SDMT Ponorogo. Pada waktu penelitian ini berlangsung, peneliti melihat bahwa budaya organisasi di SDMT Ponorogo begitu sangat harmonis. Hal itu ditunjukkan dalam hal kebiasaan siswa setiap pagi, seluruh siswa SDMT Ponorogo, sebelum memulai pelajaran

---

<sup>119</sup>Imam Syaiful Bahri, Wawancara, Ponorogo, 11 April 2017

secara bersama-sama dan dipandu oleh wali kelas melakukan Tahfidz Ayat-ayat dan hadis-hadis pilihan yang dibuatkan oleh kepala sekolah.<sup>120</sup>

Ketiga, kepala sekolah membuat melakukan kaderisasi yang bertujuan untuk mendidik anggota organisasi agar memiliki landasan filosofi sebagai pedoman moral dan pedoman bertindak dalam menjalankan semua aktifitas pedoman ini disebut “core values”. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Yuli Hartini:

Setiap Tahun kami mengirimkan guru, terkait pengkaderan Muhammadiyah, disana di didik agar setia pada organisasi Muhammadiyah, bagaimana kita total mengabdikan terhadap amal usaha Muhammadiyah, sesama amal usaha Muhammadiyah Harus sevisi dengan organisasi Muhammadiyah, nilai yang dibawa diantaranya dalam hal ibadah adalah taat dengan Rasul, disiplin dalam hal beribadah, punya etos kerja tinggi dan prinsip *amar ma'ruf nahi munkar*, kita dilarang mencari kehidupan di Muhammadiyah tapi bagaimana kita menghidupi Muhammadiyah itu sangat ditanamkan kepada kita. Setelah selesai acara kami menyampaikan kepada teman-teman disekolah hasil baitul arkom kami share kepada anak-anak, seperti materi-materi terkait kemuhammadiahan misalnya: bagaimana perjuangan Muhammadiyah, bagaimana kita berjuang di era sekarang dengan tetap berideologi Muhammadiyah. Rata-rata nilai-nilai

---

<sup>120</sup>Observasi, Ponorogo. 3 April 2017.

yang ditanamkan kepada siswa disini mengadopsi dari organisasi Muhammadiyah.<sup>121</sup>

Pernyataan diatas dapat dipahami bahwa kepala sekolah melakukan pengkaderan terhadap guru-guru yang agar sevisi dengan organisasi yakni organisasi Muhammadiyah. Karena nilai nilai yang diadopsi dari lembaga ini adalah nilai-nilai yang berideologikan Muhammadiyah maka semua anggota organisasi di kader menjadi anggota organisasi Muhammadiyah. Pada saat penelitian berlangsung yang peneliti lakukan dari hasil observasi bahwa, para anggota organisasi dididik menjadi anggota organisasi Muhammadiyah dengan berjuang di organisasi Muhammadiyah, menjalankan *amar' ma'ruf nahi munkar*, dan terkait perjuangan organisasi Muhammadiyah.<sup>122</sup>

Keempat, kepala sekolah membuat jargon-jargon yang ditempel di dinding-dinding setiap gedung, kelas yang ada di sekolah tulisan-tulisan ini dibuat oleh kepala sekolah berdasarkan pemikiran yang matang berdasarkan ideologi Muhammadiyah. Jargon tersebut bertujuan untuk memberikan motivasi dan mengingatkan terkait nilai-nilai yang ada kepada anggota organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Ustadz Soni Prasetyo mengungkapkan bahwa:

Tujuan ditempelkan setiap kata-kata motivasi ini selain untuk mempercantik tampilan gedung juga untuk mengingatkan guna memotivasi bagi siapapun yang membaca tulisan baik siswa maupun guru agar lebih baik karena dengan kata-

---

<sup>121</sup>Ustadzah Yuli Hartini, Wawancara, Ponorogo, 11 April 2017

<sup>122</sup>Observasi, 8 Mei 2017

kata mutiara tersebut diharapkan si pembaca bisa terilhami dengan jargon yang telah dibuat oleh kepala sekolah tersebut.<sup>123</sup>

### **3. Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi**

Dalam melaksanakan beberapa tugas sebagai kepala sekolah dari beberapa tugas yang dibebankan kepada kepala sekolah, salah satunya tugas sebagai supervisor maka supervisi pendidikan merupakan pembinaan yang direncanakan dalam perbaikan situasi pengajaran dengan lebih meningkatkan pendayagunaan sumber personel dan material dalam pencapaian tujuan pendidikan secara lebih efektif dan efisien. Peran kepala sekolah sebagai supervisor diantaranya adalah: Pertama, kepala sekolah melakukan evaluasi guna mengetahui keefektifan kinerja anggota budaya organisasi terkait tanggung jawab yang dibebankan kepada anggota organisasi, pengawasan guna mengetahui kinerja bawahannya. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sifatnya harian, mingguan, dan setiap semester dan bersifat langsung maupun tidak langsung. Seperti yang diungkapkan oleh ibu Binti Uswatun Hasanah mengungkapkan bahwa selaku bagian kurikulum:

Bentuk pengawasan kepala sekolah dalam memantau kinerja bawahannya ada yang bersifat langsung misalnya kepala sekolah keliling

---

<sup>123</sup>Soni Prasetyo, Wawancara, Ponorogo, 11 April 2017

memantau bagaimana seorang pendidik mengajar dikelas, bagaimana kinerja staf yang ada dengan memantau tugas yang dibebankan kepadanya, sedangkan untuk pengawasan siswa kepala sekolah melihat hasil laporan sub unit yang ada seperti hasil prestasi siswa, target hafalan siswa misalnya target tahfidzh siswa melalui catatan wali kelas, kemudian kedisiplinan, kerapian, kedatangan, kepulauan siswa, bagaimana ibadah siswa dengan melihat buku penghubung dengan orang siswa.<sup>124</sup>

Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Bpk. Imam Saiful Bahri, selaku kepala sekolah SDMT Ponorogo:

Untuk pengawasan, saya melakukannya dengan Waka-waka yang ditugaskan dari kita sendiri keliling. Melihat feedback dari wali murid, dan kita cek dari hasil kerjanya, kekurangannya disini kenapa, sudah dijalankan belum tugasnya, kalo sudah kenapa masih kurang maksimal hasilnya, lalu diperbaiki kemudian kita kasih solusi.<sup>125</sup>

Hal senada juga dikuatkan oleh hasil wawancara dengan Ibu Philip Fatma Dewi selaku staf Sebagai berikut:

Wali kelas yang kerjanya kurang maksimal, diajak ngobrol lalu ditanya mengapa kerjanya kurang maksimal, lalu diarahkan kemudian dibenahi apa yang kurang lalu dikasih solusi oleh

---

<sup>124</sup>Binti Uswatun Hasanah, wawancara, Ponorogo, 10 April 2017

<sup>125</sup>Imam Saiful Bahri, Wawancara, SDMT Ponorogo, 10 April 2017

kepala sekolah, kalo terpaksa masih tetep kinerjanya maka dari kepala sekolah biasanya memberikan instruksi kepada waka kurikulum untuk tidak menjadikanya wali kelas. Selama masa perbaikan.<sup>126</sup>

Lebih lanjut beliau menyatakan bahwa:

Ada angket untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, dalam hal ini wali murid, dari bagaian korlas menyebar angket kemudian dititipkan ke siswa untuk diisi setelah itu dikumpulkan ke korlas. Dari situ kami dapat mengukur tingkat kepuasan wali murid terhadap lembaga kami.<sup>127</sup>

Dengan dilakukanya supervisi ini diharapkan agar membantu guru untuk mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktifitas-aktifitasnya dan kesulitan belajar mengajar, serta menolong mereka dalam melakukan perbaikan. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh bapak Imam Saiful Bahri, selaku kepala sekolah SDMT Ponorogo:

Saya selalu memantau kinerja Guru maupun karyawan yang ada di SDMT ini, mulai dari hal kecil sampai pada hal yang besar dibantu oleh waka-waka unit yang ada di sekolah. pengawasan yang saya lakukan ini bertujuan untuk perbaikan yang kontinuitas sehingga visi misi dari sekolah ini bisa tercapai dengan baik. kalo ada guru atau karyawan yang kurang menjalankan tugas, itu kita kasih semacam punisemen. seperti di-nonjob-kan,

---

<sup>126</sup>Philip Fatma Dewi, Wawancara, SDMT Ponorogo, 09 April 2017

<sup>127</sup>Philip Fatma Dewi, Wawancara, SDMT Ponorogo, 09 April 2017

misalkan tetep ngajar tapi tidak menjadi wali kelas atau dialihkan ke tugas lain yang membuat ia belajar misalnya dialihkan di kelas satu yang anaknya nakal-nakal akhirnya menjadi mau tidak mau harus gak bisa santai itu merupakan sok terapi diantara cara-cara yang ada.<sup>128</sup>

Lebih lanjut beliau menambahkan:

Untuk menjaga mutu. Lebih kepada jangan menggunakan cara yang sudah untuk bertahan jadi harus dengan cara yang baru yang lebih baik, kinerja guru semakin bermutu, bertanya relatif lebih terampil, lebih cocok ditempat yang sesuai kemampuannya. Kalo ustadz muda-muda dipanggil diajak ngobrol. Supervisi tiap minggu ada manajemen klub waka' itu mewakili setiap unit.<sup>129</sup>

Hal senada juga di ungkapkan oleh Ibu Yuli selaku Unit ISMUBA sebagai berikut :

Kepala sekolah sering melakukan pengawasan terhadap unit-unit yang ada di SDMT ini. Menurut saya pribadi bentuk pengawasan dan evaluasinya bagus. Pengawasan dilakukan bahkan hampir setiap hari. Kalo untuk evaluasi setiap minggu ada, setiap bulan ada dan setiap semester juga ada. Bentuk evaluasinya yang sifatnya mingguan yaitu setiap hari Sabtu itu diadakan rapat per unit disitu dihadiri waka bagian dihadiri juga oleh kepala sekolah, nah kalo sifatnya bulanan itu seluruh unit-unit yang ada

---

<sup>128</sup>Imam Saiful Bahri, Wawancara, SDMT Ponorogo, 10 April 2017

<sup>129</sup>Imam Saiful Bahri, Wawancara, Ponorogo, 10 April 2017



dalam satu ruangan dan tentunya kepala sekolah selalu ada dalam hal ini.<sup>130</sup>

Hal tersebut diperkuat lagi dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Sony Prasetyo Selaku Sub Unit ISMUBA atau bagian kemasjidan mengungkapkan :

Bagian ISMUBA juga mendapat tugas untuk mengawasi dan menertibkan siswa. Kami memberikan buku penghubung antara sekolah dengan lingkungan keluarga. Dengan buku penghubung tersebut, kami dapat memantau siapa yang sholat dan tidak sholat maka akan kelihatan. Sehingga kami dapat memberikan tindakan kepada siswa tersebut. Seperti memberikan punishment terhadap siswa yang melanggar. Misalnya bagi siswa yang melanggar, pada waktu sholat duha kita sendirikan lalu kita suruh istighfar 200 x sambil sujud lalu kita kasih lembaran untuk meminta tanda tangan ke 10 guru diketahui oleh orang tua dan berjanji tidak akan mengulanginya.<sup>131</sup>

#### **4. Dampak Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi di SDMT Ponorogo.**

Pengembangan mutu budaya organisasi pada hakikatnya adalah sebuah proses penyusunan terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Setelah adanya budaya organisasi ini dilaksanakan dan di evaluasi. Dari kegiatan tersebut akan

---

<sup>130</sup>Yuli Hartini, Wawancara, Ponorogo, 11 April 2017

<sup>131</sup>Soni Prasetyo, Wawancara, Ponorogo, 11 April 2017

menimbulkan dampak bagi pendidik dan peserta didik. Berkaitan dengan dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi antara lain adalah: Pertama, suasana atau iklim organisasi di SDMT Ponorogo begitu terasa harmonis. hal ini dinyatakan dalam sikap seluruh anggota organisasi. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Binti Uswatun Hasanah bahwa:

Saya merasakan suasana yang begitu nyaman di lembaga ini karena setiap bertemu dengan siapapun disini entah itu siswa, guru, wali murid, karyawan. Kami diajarkan untuk melakukan senyum, sapa, salam. Selain dengan suasana kekeluargaan yang begitu kental semakin membuat siswa maupun guru yang ada disini menjadi nyaman atau betah di dalam lingkungan sekolah.<sup>132</sup>

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Ibu Puji Lestari selaku peraih juara dua dalam lomba tingkat internasional yang di selenggarakan di Amerika bahwa:

Dampak dari mutu budaya organisasi yang saya amati di lembaga ini secara umum siswa memiliki tingkat kepercayaan diri dan mampu berkomunikasi menggunakan bahasa asing yaitu bahasa Arab dan bahasa Inggris dalam kesehariannya selama disekolah khususnya dalam situasi-situasi tertentu, serta mampu berbahasa asing dan bertukar pengalaman dengan siswa di luar Negri melalui skype class seperti pada saat komunikasi dengan siswa dari Finlandia dan negara lain<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup>Binti Uswatun Hasanah, wawancara, Ponorogo, 10 April 2017

<sup>133</sup>Puji Lestari, wawancara, Ponorogo, 10 April 2017

.Hal ini dikuatkan dengan apa yang disampaikan oleh ibu Yuli Hartini bahwa:

Rata-rata siswa disini memiliki sikap yang sopan terhadap pendidik, orang tua dan staf. dan siswa terbiasa disiplin dalam mengerjakan sholat tepat waktu melalui pembiasaan yang ditanamkan disekolah.<sup>134</sup>

Pada saat penelitian belangsung yang dilakukan oleh peneliti bahwa mutu budaya organisasi di lembaga tersebut begitu terasa hal ini dinyatakan dalam sikap para anggota organisasinya yaitu siwa dan gurunya yang ramah, melakukan senyum, sapa, salam ketika bertemu. Kemudian dari sisi kepribadian guru maupun siswa sangat disiplin dalam hal beribadah hal ini dibuktikan dengan ketika mendengar azan zuhur mereka langsung bernangkat kemasjid tanpa dikomando Hal ini membuktikan bahwa dampak mutu budaya organisasi yang di kembangan oleh kepala sekolah bisa dikatakan berhasil.<sup>135</sup>

Kedua, dari sisi akademik dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi yaitu,prestasi akademis siswa maupun pendidik, secara umum prestasi siswa dapat dilihat dengan sering mengikuti kompetisi-kompetisidi level lokal sampai nasional hal ini seperti apa yang disampaikan oleh Ibu Binti Uswatun Hasanah bahwa:

---

<sup>134</sup>Yuli Hartini, wawancara, Ponorogo, 10 April 2017

<sup>135</sup>Observasi, Ponorogo. 3 April 2017.

Kami sering mengikuti kompetisi-kompetisi yang diadakan baik pada level lokal maupun nasional dan tidak sedikit piala yang kami dapatkan dalam setiap kompetisi, seperti juara umum kemah HW se-karesidenan Madiun, juara dua robotika se-jawabali, siswa SDMT Ponorogo, ditahun 2016 menjuarai olimpiade MIPA yang diselenggarakan di MTsN Ponorogo sedangkan pada tahun 2015 menjuarai Lomba Robot tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh Suncity Mall Madiun.<sup>136</sup>

Pernyataan diatas senada dengan apa yang disampaikan oleh Ibu Philip Fatma Dewi bahwa:

Dampak mutu budaya organisasi dari segi pendidik yaitu, memiliki etos kerja yang tinggi, memiliki kedisiplinan yang tinggi, membawa lembaga pendidikannya mampu menjuarai lomba di tingkat internasional dalam kategori guru kreatif yang diadakan perusahaan software komputer raksasa dunia Microsoft in Education, dan IbuWulan sebagai delegasinya merupakan 3 diantara peserta dari seluruh guru Indonesia yang terpilih sebagai pemenang yang diberangkatkan ke Barcelona pada tahun 2014 lalu. Tidak hanya itu saja di tahun berikutnya 2015 ibu Puji Lestari yang mampu mengharumkan negara kita dengan menjuarai lomba tingkat internasional di Amerika dalam kategori lomba yang bertema sekolah lingkungan yang diselenggarakan Microsoft Global Forum.<sup>137</sup>

---

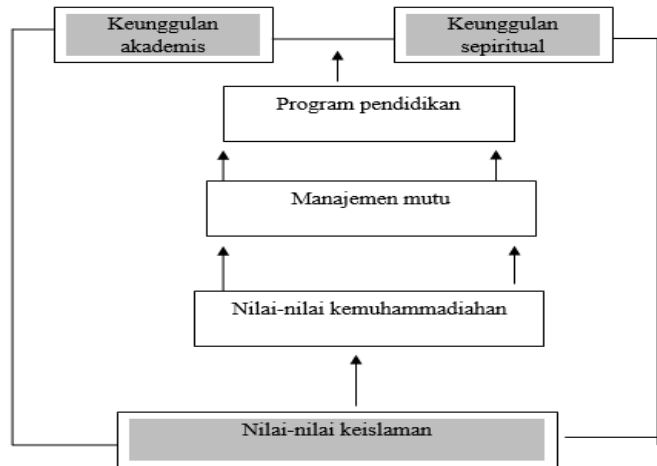
<sup>136</sup>Binti Uswatun Hasanah, wawancara, Ponorogo 10 April 2017.

<sup>137</sup>Philip Fatma Dewi, wawancara, Ponorogo 11 April 2017.

### **C. Temuan Penelitian**

#### **1. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi**

Temuan penelitian yang berkaitan dengan Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam mengembangkan mutu budaya organisasi meliputi: a). kepala sekolah melakukan analisis internal dan eksternal untuk mengembangkan mutu budaya organisasi, dengan merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan dan mengevaluasi seluruh kegiatan yang dijalankan di lembaga tersebut. b). Kepala sekolah mengumpulkan waka-waka dari sub unit organisasi yang ada. untuk merencanakan program untuk pengembangan mutu budaya organisasi, serta medayagunakan seluruh sumberdaya untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan lembaga. Dan membagi tugas-tugas pada unit-unit untuk dikerjakan nantinya c). Mengembangkan nilai-nilai yang diadopsi di lembaga tersebut adalah nilai keislaman yang berideologi Muhammadiyah dengan prinsip amar *ma'ruf nahi munkar* untuk menciptakan keunggulan akademis maupun keunggulan spiritual.



**Gambar 1.1 Prinsip filosofis Mutu budaya Organisasi SDMT Ponorogo.**

## **2. Peran Kepala Sekolah Sebagai Educator Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi**

Temuan penelitian yang berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai educator dalam mengembangkan mutu budaya organisasi sebagai berikut: Pertama, kepala sekolah melakukan mengikutsertakan guru-guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasan para guru. Kedua, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi seperti melanjutkan pendidikan untuk memperoleh gelar Magister. Ketiga, melakukan pengkaderan terhadap anggota organisasi untuk menyamakan visi, misi sebuah

budaya organisasi dengan mengikutan kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi Muhammadiyah seperti Baitul Arkom. Keempat, membuat jargon jargon yang ditempel di dinding-dinding gedung maupun kelas, tulisan-tulisan ini dibuat oleh kepala sekolah berdasarkan pemikiran yang matang berdasarkan ideologi muhammadiyah. Jargon tersebut bertujuan untuk memberikan motivasi dan mengingatkan terkait nilai-nilai yang ada kepada anggota organisasi.

### **3. Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi**

Temuan penelitian yang berkaitan dengan Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam mengembangkan mutu budaya organisasi meliputi: Pertama, kepala sekolah melakukan evaluasi guna mengetahui keefektifan kinerja anggota budaya organisasi terkait tanggung jawab yang dibenbankan kepada anggota organisasi, pengawasan guna mengetahui kinerja bawahannya. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sifatnya harian, mingguan, dan setiap semester dan bersifat langsung maupun tidak langsung.

Kedua, kepala sekolah memantau keadaan peserta didik dan prestasi belajar siswa dengan selalu mengecek unit yang didiberi tanggung jawab dalam hal ini unit kurikulum, ISMUBA dan SPH, misalnya seperti kerapian siswa, kedisiplinan, kedatangan, kepulangan siswa, ibadah siswa dan hafalan siswa serta terget-terget yang harus dicapai siswa dalam

menghafalkan surat dan ayat-ayat pilihan yang dibuat oleh kepala sekolah. Serta target untuk siswa kelas dua harus sudah menyelesaikan Iqro'. Sedangkan pemantauan terkait dengan prestasi siswa dilakukan saat siswa didelegasikan untuk mengikuti kompetisi-kompetisi tingkat lokal maupun tingkat nasional. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap siswa ini berdasarkan laporan dari hasil catatan prestasi yang dilakukan oleh bagian kurikulum sekolah.

#### **4. Dampak Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi di SDMT Ponorogo.**

Temuan penelitian yang berkaitan dengan Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam mengembangkan mutu budaya organisasi meliputi: Pertama, dampak dari peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi dapat dilihat bahwa budaya organisasi di SDMT Ponorogo begitu terasa harmonis. Hal ini dalam sikap seluruh anggota organisasi menjalin suasana kekeluargaan yang begitu kental, melakukan senyum, sapa, sapa salam dalam praktik keseharian dilembaga tersebut, sehingga anggota organisasi disini merasa nyaman berada dalam lingkungan sekolah. Dilain sisi peserta didik memiliki tingkat kepercayaan diri dan mampu berkomunikasi menggunakan bahasa asing yaitu bahasa Arab dan bahasa Inggris dalam kesehariannya selama disekolah khususnya dalam situasi-situasi tertentu, mampu berbahasa asing dan bertukar pengalaman dengan



siswa di luar negeri melalui skype class yang dipandu oleh pendidik, memiliki karakter yang sopan terhadap pendidik, orang tua dan staf. Peserta didik terbiasa disiplin dalam menegrjakan sholat tepat waktu melalui pembiasaan yang ditanamkan disekolah.

Kedua,dampak lain dari peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi dari segi akademik yaitu, dalam kontek pendidikan mutu budaya adalah pencapaian dari sebuah organisasi yaitu: prestasi akademis siswa maupun pendidik, secara umum prestasi siswa dapat dilihat dengan sering mengikuti kompetisi-kompetisidi level lokal sampai nasional diantaranya, juara umum kemah HW se-karesideman Madiun, juara dua robotika se-jawabali, siswa SDMT Ponorogo ditahun 2016 menjuarai olimpiade MIPA yang diselenggarakan di MTsN Ponorogo sedangkan pada tahun 2015 menjuarai Lomba Robot tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh Suncity Mall Madiun. Dari segi pendidik yaitu, memiliki etos kerja yang tinggi, memiliki kedisiplinan yang tinggi, membawa lembaga pendidikannya mampu menjuarai lomba di tingkat internasional dalam kategori guru kreatif yang diadakan perusahaan software komputer raksasa dunia Microsoft in Education, dan ibu wulan sebagai delegasinya merupakan 3 diantara peserta dari seluruh guru Indonesia yang terpilih sebagai pemenang yang diberangkatkan ke Barcelona pada tahun 2014 lalu.Tidak hanya itu saja di tahun berikutnya 2015 ibu Puji lestari yang mampu mengharumkan negara kita

dengan menjuarai lomba tingkat internasional di Amerika dalam kategori lomba yang bertema sekolah lingkungan yang diselenggarakan Microsoft Global Forum.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Memperhatikan dan menelaah hasil paparan data dan temuan penelitian, yang telah dipaparkan dan dideskripsikan sebelumnya yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasidi SDMT Ponorogo, yang meliputi peran kepala sekolah sebagai manajer, sebagai educator, dan Supervisor. Dari hasil temuan yang telah dipaparkan pada bab 4, kemudian penulis berupaya untukmelakukan sebuah analisis dari hasil penelitian yang terkait denganperan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo. Analisis ini dilakukan dengan melihat fakta-fakta dan temuan di lapangan sebagaimana yang telah dideskripsikan pada bab 4, serta membandingkan dengan teori terkait peran kepala sekolah dan mutu budaya organisasi. Penulis mencoba memfokuskan pembahasan sesuai dengan 3peran kepala sekolah sebagai manajer, sebagai educator dan Supervisor.

#### **A. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi di SDMT Ponorogo**

Peneliti melihat berdasarkan temuan penelitian yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi.Di Sekolah Dasar Muhammadiyah Terpadu Ponorogo (SDMT),

dapat dianalisis sebagai berikut: Pertama, kepala sekolah melakukan analisis internal dan eksternal untuk mengembangkan mutu budaya organisasi, dengan merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan dan mengevaluasi seluruh kegiatan yang dijalankan di lembaga tersebut. Kedua, Kepala sekolah mengumpulkan waka-waka dari sub unit organisasi yang ada. Untuk merencanakan program untuk pengembangan mutu budaya organisasi, serta medayagunakan seluruh sumberdaya untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan lembaga. Dan membagi tugas-tugas pada unit-unit untuk dikerjakan nantinya

Kepala sekolah sebagai pembuat kebijakan, mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan kebijakan yang akan diambil guna untuk mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo, tentunya dibantu oleh waka waka dari setiap unit yang ada di lembaga tersebut. Dengan mengadakan rapat setiap minggu, setiap bulan dan setiap tahun. Untuk medayagunakan seluruh sumberdaya sekolah yang ada dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan sekolah. Hal ini sesuai dengan teori Mulyasa dalam bukunya yang berjudul “Menjadi Kepala Sekolah Profesional” bahwa sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu medaya gunakan seluruh sumber daya

sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai sebuah tujuan.<sup>138</sup>

Dalam pembagian tugas kepala sekolah menempatkan anggota organisasi sesuai dengan kemampuan yang sesuai dengan tugas yang diberikan dan kepala sekolah memastikan tugas yang dibebankan pada anggota organisasi benar-benar dijalankan. Hal ini didukung oleh teorinya Crosby, mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan. Ahsyari memaparkan, secara umum mutu atau kualitas adalah jumlah dari sifat-sifat produk, seperti daya tahan, kenyamanan pemakaian, daya guna dan lain sebagainya.<sup>139</sup>

Sementara ditegaskan oleh Schein dalam bukunya Dr.Hj. Mardiah bahwa peran para pendiri organisasi sangat besar dalam proses pembentukan, khususnya bagi organisasi yang baru pertama kali berdiri. Bisa dikatakan pendiri organisasi menjadi satu-satunya sumber pembentukan budaya dalam sebuah organisasi, sementara para anggota organisasi hanya menerima apa adanya yang disampaikan para pendiri organisasi. Asumsi nilai yang berlaku sama ini dianggap sebagai faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi<sup>140</sup>

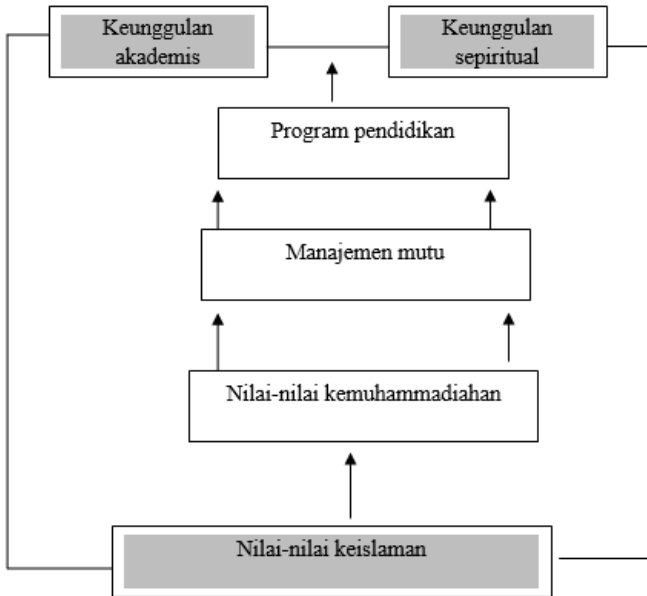
---

<sup>138</sup>E. Mulyasa Menjadi kepala sekolah profesional (Bandung PT. RemajaRosdaKarya, 2011),112.

<sup>139</sup> Rudy Prihantoro, Konsep Pengendalian Mutu (Bandung: RemajaRosdakarya, 2012), 3.

<sup>140</sup>Mardiah, Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi (Malang: Aditya Media Publising, 2015). 79.

Jadi peran pendiri organisasi sangat menuntukan dalam pembentukan budaya oraganisasi dalam hal ini organsasi muhammadiyah. Hal ini mengingat SDMT merupakan bagian perjuangan organisasi Muhammadiyah dalam membumikan Islam disektor pendidikan untuk ikut serta dalam mencerdaskan anak-anak bangsa.Prinsip *amar ma'ruf nahi munkar* pada dasarnya berorientasi pada pengembangan moralitas bangsa dengan harapan modal keilmuan yang tinggi yang dimiliki oleh anak bangsa nantinya dapat berjalan secara seimbang sehingga benar-benar diharapkan dapat membantu mewujudkan peradaban manusia yang lebih bermoral,bermartabat, tanpa harus kehilangan prestise untuk terus berkompetisi di dunia pendidikan, baik dilevel regional, nasional, maupun internasional.Secara eksplisit prinsip filosofis mutu budaya organisasi yang dikembangkan oleh SDMT ponorogo dalam rangka mendukung aplikasi manajemen mutu program pendidikan dasarnya dengan upaya pengutan internalisasi nilai-nilai keislaman di lembaganya dapat dideskripsikan melalui gambar berikut



**Gambar 1.1 Prinsip filosofis Mutu Budaya Organisasi SDM Ponorogo.**

Dari gambar diatas tersebut dapat diketahui bahwa prinsip filosofis mutu budaya organisasi SDMT tersebut dalam konteks manajemen mutu program pendidikannya merupakan internalisasi mutu keislaman guna untuk mewujudkan program pendidikan yang memiliki dua basis keunggulan yaitu:

- a. Keunggulan akademis. Keunggulan ini bermuara pada peningkatan mutu keilmuan yang dikembangkan oleh SDMT Ponorogo di seluruh

kurikulum yang ada, baik ditingkat kompetisi nasional maupun internasional sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin berkembang saat ini.

- b. Keunggulan spiritual. Keunggulan ini oleh SDMT Ponorogo diharapkan tidak hanya pada tumbuh berkembangnya nilai moralitas dan kepribadian anggota budaya organisasi yang lebih baik, tetapi juga adanya pengembangan keilmuan agama dalam setiap kurikulumnya.

Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu budaya organisasinya selain dengan penguatan nilai-nilai keislaman secara internal (Internalisasi nilai-nilai keislaman), kepala sekolah juga berupaya mengaplikasikan mutu program pendidikannya yang berbasis pada pendekatan manajemen mutu. Hal ini selaras dengan teorinya Edward Salis yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi mutu terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan, yaitu faktor internal dan eksternal. Adapun internal berupa: kurikulum, sumberdaya ketenagaan, sarana dan fasilitas, pembiayaan pendidikan, manajemen sekolah, dan kepemimpinan. Kemudian faktor eksternal meliputi: partisipasi, politik, sosial budaya, serta rendahnya pemanfaatan sains dan teknologi.<sup>141</sup>

Jadi kaitan antara peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan mutu budaya organisasi

---

<sup>141</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), 29



yaitu bahwa peran kepala sekolah sangat menentukan dalam mengelola budaya organisasi. Hal ini diperkuat oleh pendapat Nanang Fatah bagaimanapun pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalaman mereka (kekuatan pada diri pemimpin) dalam mengembangkan mutu budaya organisasi<sup>142</sup> diperkuat lagi oleh pendapat dari Fred M. Hechinger menyatakan bahwa dia tidak pernah melihat sekolah yang bagus dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk dan sekolah buruk dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk. Dia juga menemukan sekolah yang gagal berubah menjadi sekolah sukses, sebaliknya sekolah yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya. Naik atau turunnya kualitas sekolah sangat tergantung oleh kualitas kepala sekolahnya.<sup>143</sup>

## **B. Peran Kepala Sekolah Sebagai Educator Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi di SDMT Ponorogo**

Temuan penelitian yang berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai educator dalam mengembangkan mutu budaya organisasi dapat dianalisis secara sederhana sebagai berikut: Pertama, kepala sekolah melakukan mengikutsertakan guru-guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasan para guru. Kedua, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk

---

<sup>142</sup>Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1999) 91.

<sup>143</sup>Buku Pedoman, *Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan Yang efektif* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007), 6

meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi seperti melanjutkan pendidikan untuk memperoleh gelar Magister. Menurut Syafrudin dalam bukunya Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, beliau menjelaskan bahwa standar mutu merupakan ukuran-ukuran yang disetujui atau diterima yang diperbolehkan melalui pengukuran-pengukuran yang akurat tentang batas-batas ketercapaian sasaran utama pendidikan. Untuk menunjang mutu budaya organisasi maka diperlukan faktor pendukung seperti sumberdaya manusia yang ada dalam sebuah organisasi.<sup>144</sup> Ketiga, melakukan pengaderan terhadap anggota organisasi untuk menyamakan visi, misi sebuah budaya organisasi dengan mengikutan kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi Muhammadiyah seperti Baitul Arkom. Menurut Robbin, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.<sup>145</sup> Keempat, membuat jargon jargon yang ditempel di dinding-dinding gedung maupun kelas, tulisan-tulisan ini dibuat oleh kepala sekolah berdasarkan pemikiran yang matang berdasarkan ideologi Muhammadiyah. Jargon tersebut bertujuan untuk memberikan motivasi dan mengingatkan terkait nilai-nilai yang ada kepada anggota organisasi.

---

<sup>144</sup> Syafrudin, Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan (Jakarta: Grasindo, 2002), 14

<sup>145</sup> Ismail, Nawawi, Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi, (Sidoarjo, Mitra Media Nusantara, 2010), 74

Jika diamati peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi sesuai dengan teori Vijay Sathe yang menyatakan bahwa asumsi nilai yang berlaku sama ini dianggap sebagai faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi yang dapat dibagi menjadi beberapa hal sebagai berikut:

1. Share thing, misalnya pakaian seragam seperti pakaian Korpri untuk PNS, Batik PGRI yang menjadi ciri khas organisasi tersebut.
2. Share saying, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, ungkapan slogan, pameo seperti di dunia pendidikan tutwuri handayani, baldatun toyyibatun wa rabbun ghafur.
3. Share doing, misalnya pertemuan, kerja bakti kegiatan sosial sebagai bentuk aktifitas rutin yang menjadi ciri khas suatu organisasi seperti istilah mapalus di Sulawesi, nguopin di Bali.
4. Share feeling, turut bela sungkawa, anniversary, ucapan selamat, acara wisuda mahasiswa, dan lain sebagainya.<sup>146</sup>

Jadi kaitan antara peran kepala sekolah sebagai educator dalam mengembangkan mutu budaya organisasi yaitu kepala sekolah menjadi top manajemen dalam hal ini sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Sehingga sangat

---

<sup>146</sup>Hj. Mardiah, Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi, 80

menentukan dalam pengembangan mutu budaya organisasi.

### **C. Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi di SDMT Ponorogo**

Temuan penelitian yang berkaitan dengan peran kepala sekolah supervisor dalam mengembangkan mutu budaya organisasi dapat dianalisis sebagai berikut: Pertama, kepala sekolah melakukan evaluasi guna mengetahui keefektifan kinerja anggota budaya organisasi terkait tanggung jawab yang dibebankan kepada anggota organisasi, pengawasan guna mengetahui kinerja bawahannya. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sifatnya harian, mingguan, dan setiap semester dan bersifat langsung maupun tidak langsung. Dari data tersebut didukung oleh sebuah teori dalam bukunya Jasmani Syaiful mengatakan bahwa berdasarkan sudut pandang waktu pengawasan dibagi menjadi tiga diantaranya, 1. pengawasan kontinu artinya pengawasan dilakukan secara terus menerus selama selama berlangsungnya kegiatan. Hal ini dilakukan oleh pengawas sebagai kegiatan rutin sehari-hari. 2. Pengawasan berkala, yaitu pengawasan yang dilakukan setiap jangka waktu tertentu, misalnya bulanan, dwiwulan, triwulan, dan seterusnya. 3. Pengawasan

temporer, artinya pengawasan dilakukan sewaktu-waktu berdasarkan keperluan.<sup>147</sup>

Kepala sekolah secara rutin mengadakan pertemuan dengan anggota organisasi sekolah. Evaluasi program adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Jika tugas yang diberikan tidak dijalankan maka kepala sekolah segera mengambil tindakan dengan mengajak diskusi terkait tugas yang diberikan kemudian memberikan solusi atas permasalahan atau kendala yang dihadapi, agar tugas yang diberikan dapat dikerjakan sesuai dengan perencanaan untuk mencapai sebuah tujuan. Apabila tugas yang diberikan tidak dikerjakan juga, maka kepala sekolah me-nonjob-kan sementara untuk evaluasi serta dibimbing dan diarahkan atau dipindah kebagian lain, agar tenaga pendidik dapat mengerjakan tugas sesuai bidangnya. Kepala sekolah juga melakukan evaluasi dengan terhadap mutu budaya organisasi dengan cara menyebar angket dan meminta masukan kepada orang tua siswa untuk mengevaluasi pelayanan dan mengukur tingkat kepuasan layanan sekolah

Dalam hal ini didukung oleh teori dalam bukunya Doni Juni Priansa yang mengatakan bahwa, tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah menyupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang khusus

---

<sup>147</sup>Jasmani Syaiful, Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru (Jakarta: AR-RUZZ MEDIA).49

untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada orang tua peserta didik dan sekolah, serta menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif.<sup>148</sup>

Ada beberapa pengertian tentang program sendiri. Dalam kamus, program adalah rencana, kegiatan yang dilakukan dengan seksama. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.<sup>149</sup> Jamal Ma'mur Asmani juga berpendapat bahwa salah satu tugas kepala sekolah adalah mengevaluasi program sekolah secara proporsional sesuai dengan kesepakatan pihak sekolah.<sup>150</sup>

Dapat ditarik benang merah bahwa dengan adanya evaluasi tersebut, kepala sekolah secara langsung dapat mengontrol budaya organisasi yang ada di SDMT Ponorogo, untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan. Karena pembelajaran dilakukan oleh pendidik dan peserta didik, jadi dapat dikatakan bahwa secara langsung kepala sekolah

---

<sup>148</sup>Doni Juni Priansa & Rismi Somad, Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Bandung: Alfabeta, 2014).54

<sup>149</sup>SuharsimiArikunto, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 297.

<sup>150</sup>Jamal Ma'mur Asmani, Tips Sakti Membangun Organisasi Sekolah (Jogjakarta: Diva Press, 2012), 92.

juga melakukan pengembangan mutu budaya organisasi melalui evaluasi tersebut.

Kedua, kepala sekolah memantau keadaan peserta didik dan prestasi belajar siswa dengan selalu mengecek unit yang didiberi tanggung jawab dalam hal ini unit kurikulum, ISMUBA dan SPH, misalnya seperti kerapian siswa, kedisiplinan, kedatangan, kepulangan siswa, ibadah siswa dan hafalan siswa serta target-target yang harus dicapai siswa dalam menghafalkan surat dan ayat-ayat pilihan yang dibuat oleh kepala sekolah. Serta target untuk siswa kelas dua harus sudah menyelesaikan Iqro'. Sedangkan pemantauan terkait dengan prestasi siswa dilakukan saat siswa didelegasikan untuk mengikuti kompetisi-kompetisi tingkat lokal maupun tingkat nasional. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap peserta didik ini berdasarkan laporan dari hasil catatan prestasi yang dilakukan oleh bagian kurikulum sekolah.

Dari paparan data diatas dapat dianalisis bahwa dalam bukunya Doni Juni Priansa menurut N.A. Ametembun, menjelaskan empat fungsi utama kepala sekolah sebagai supervisor dalam bidang pendidikan diantaranya 1. Fungsi penelitian, yaitu untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang situasi pendidikan (khususnya sasaran-sasaran supervisi pengajaran) 2. Fungsi penilaian, yang dimaksudkan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi situasi dan kondisi pendidikan serta pengajaran yang telah diteliti sebelumnya, kemudian dievaluasi untuk melihat bagaimana tingkat mutu pendidikan di sekolah itu,

apakah mengembirakan atau memprihatinkan, mengalami kemajuan atau kemunduran, atau kemandekan. Hanya untuk diingat, dalam etika pendidikan penelitian itu harus menekankan terlebih dahulu pada aspek-aspek positif (kebaikan-kebaikan dan kemajuan-kemajuan), kemudian pada aspek-aspek negatif, kekurangan atau kelemahan-kelemahan. 3. Fungsi perbaikan, yang untuk memperbaiki aspek-aspek negatif yang timbul dan melakukan suatu perbaikan-perbaikan. Memperkenalkan cara-cara baru sebagai upaya perbaikan dan atau peningkatan. Hal ini pun bisa sebagai pemecahan atas masalah-masalah yang dihadapi pelatihan ini dapat berupa lokakarya, seminar, demonstrasi mengajar, simulasi, observasi, saling mengunjungi atau cara lain yang dipandang lebih efektif.<sup>151</sup>

Jadi dari teori diatas, maka dapat ditarik benang merah tentang peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengembangkan mutu budaya organisasi., bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor sangat menentukan dalam mengelola budaya organisasi. Hal ini diperkuat oleh pendapat Gordon bahwa dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya, berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.<sup>152</sup>

---

<sup>151</sup>Doni Juni Priansa & Rismi Somad, Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Bandung: Alfabeta, 2014), 89

<sup>152</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, Perilaku dan Budaya Organisasi, (Bandung :PT Refika Aditama, 2005) , 113.



#### **D. Dampak Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi di SDMT Ponorogo.**

Peneliti melihat dari temuan penelitian yang berkaitan dengan dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi dapat dianalisis sebagai berikut: Pertama, dampak dari peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi dapat di lihat bahwa budaya organisasi di SDMT Ponorogo begitu terasa harmonis. Hal ini dinyatakan dalam sikap seluruh anggota organisasi menjalin suasana kekeluargaan yang begitu kental, melakukan senyum, sapa, sapa salam dalam praktik keseharian dilembaga tersebut, sehingga anggota organisasi disini merasa nyaman berada dalam lingkungan sekolah. Dilain sisi peserta didik memiliki tingkat kepercayaan diri dan mampu berkomunikasi menggunakan bahasa asing yaitu bahasa Arab dan bahasa Inggris dalam kesehariannya selama disekolah khususnya dalam situasi-situasi tertentu, mampu berbahasa asing dan bertukar pengalaman dengan siswa di luar negeri melaluiskiye class yang dipandu oleh pendidik, memiliki karakter yang sopan terhadap pendidik, orang tua dan staf. Peserta didik terbiasa disiplin dalam menegrjakan sholat tepat waktu melalui pembiasaan yang ditanamkan disekolah.

Dari paparan data diatas maka dapat digarisbawahi bahwa peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi memiliki

dampak positif bagi anggota organisasi hal ini selaras dengan pendapat Didin Kurniadin dan Imam Machali bahwa tujuan perubahan adalah untuk memperbaiki organisasi agar menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisilain mengupayakan perubahan perilaku anggota organisasi agar lebih baik.<sup>153</sup>

Kedua,dampak lain dari peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasidari segi akademik yaitu, dalam konteks pendidikan mutu budaya adalah pencapaian dari sebuah organisasi yaitu: prestasi akademis siwa maupun pendidik, secara umum prestasi siswa dapat dilihat dengan sering mengikuti kompetisi-kompetisidi level lokal sampai nasional diantaranya, juara umum kemah HW se-karesidenan Madiun, juara dua robotika se-jawa-bali, siswa SDMT Ponorogo, ditahun 2016 menjuarai olimpiade MIPA yang diselenggarakan di MTsN Ponorogo sedangkan pada tahun 2015 menjuarai Lomba Robot tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh Suncity Mall Madiun. Dari segi pendidik yaitu, memiliki etos kerja yang tinggi, memiliki kedisiplinan yang tinggi, membawa lembaga pendidikannya mampu menjuarai lomba di tingkat internasional dalam kategori guru kreatif yang diadakan perusahaan software komputer raksasa dunia Microsoft in Education, dan ibu wulan sebagai delegasinya merupakan 3 diantara peserta dari seluruh guru

---

<sup>153</sup>Didin Kurniadin & Imam Machali, Manajemen pendidikan konsep prinsip pengelolaan pendidikan (Jogjakarta: AR-Ruzz Media, 2012).275.

Indonesia yang terpilih sebagai pemenang yang diberangkatkan ke Barcelona pada tahun 2014 lalu.<sup>154</sup>

Jika dilihat dari paparan data diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dampakbudaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kemajuan lembaga pendidikan hal ini senada dengan pernyataan Hambrik dalam bukunya Dr. Hj. Mardiah beliau mengungkapkan bahwa manajemen puncak, tindakan manajemen puncak memiliki dampak besar pada budaya organisasi bagaimana pemimpin berperilaku dan bagaimana menegakkan norma-norma dan nilai-nilai pada anggota organisasi.<sup>155</sup>

Jadi kaitan antara dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi yaitu bahwa peran kepala sekolah dapat membawa perubahan yang lebih baik. sehingga dengan adanya budaya organisasi yang menjadi sebuah sistem nilai yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan secara bersama, dapat mengubah lembaga pendidikan menjadi semakin bermutu.

---

<sup>154</sup>[www.Blog.SDMT.Ponorogo](http://www.Blog.SDMT.Ponorogo). Diakses pada hari kamis tanggal 26 januari 2017

<sup>155</sup>Hj. Mardiah, Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi, 83.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

Bagian ini merupakan bagian akhir dari bagian isi tesis. Pada bagian ini memuat dua sebab, yaitu kesimpulan dan saran. Kedua bab tersebut akan disajikan sebagai berikut:

#### **A. Kesimpulan.**

Berdasarkan hasil penelitian, pengolahan dan analisa data yang telah penulis lakukan terkait dengan peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo, yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya, maka pada bab ini penulis memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo diantaranya: a. Melakukan analisis internal dan eksternal untuk mengembangkan mutu budaya organisasi dengan merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan dan mengevaluasi seluruh kegiatan yang dijalankan. b. kedua menginternalisasi nilai keislaman yaitu nilai kemuhammadian guna untuk mewujudkan program pendidikan yang memiliki dua basis keunggulan yaitu: keunggulan akademis dan keunggulan spiritual
2. Peran kepala sekolah sebagai educator dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo diantaranya: a).Mengikutsertakan

- pendidik dalam penataran, workshop atau pelatihan.
- b). Memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.c). Melakukan pengkaderan kepada anggota budaya organisasi. d). Membuat jargon-jargon untuk memotivasi anggota budaya organisasi.
3. Peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo diantaranya: a). Mengawasi dan mengevaluasi kinerja dan pencapaian anggota budaya organisasi. b). Mengadakan rapat setiap minggu, bulan dan semester. c). Memantau prestasi pendidik dan peserta didik.
  4. Dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi diantaranya: a). Iklim budaya organisasi menjadi harmonis. b). sekolah menjadi lebih berprestasi.

## **B. Saran.**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka penulis dapat merekomendasikan beberapa saran kepada pihak yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi, yaitu:

1. Kepala sekolah alangkah baiknya membuat sistem penjaminan mutu internal supaya setiap program jangka menengah maupun jangka panjang dapat terkonsep dengan baik dan menjadikan SDMT lebih bermutu dan lebih berprestasi.

2. Kepala sekolah alangkah baiknya juga bekerjasama dengan sistem penjaminan mutu eksternal seperti ISO 9000, MALCOM, untuk mengaudit sistem mutu guna untuk perbaikan yang terus menerus sehingga lebih baik dari sebelumnya.

**DAFTAR PUTAKA**

- Asmani, Jamal Ma'mur, Tips Sakti Membangun Organisasi Sekolah, Jogjakarta: Diva Press, 2012.
- Buku Pedoman, Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan Yang efektif, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007
- Departemen pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia, Edisi kedua, Kamus Besar bahasa Indonesia, Jakarta: Balai Pustaka, 1994.
- E.Mulyasa, Menjadi kepala sekolah profesional, Bandung: Pt Remaja Rosda Karya.2011.
- Husaini Usman, "*Manajemen Sekolah yang efektif*" Jurnal Pendidikan Inovatif Volume 3, 1September 2007.
- Fatah, Nanang, Landasan Manajemen Pendidikan, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1999.
- Imam Machali, Didin Kurniadin, Manajemen pendidikan konsep prinsip pengelolaan pendidikan, Jogjakarta: AR-Ruzz Media, 2012.
- Jalal, Supriadi, Reformasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah, Yogyakarta; AdiCitra Bappenas-Depdiknas.2001.

- Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan baru dalam peningkatan kinerja pengawas sekolah dan Guru*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013
- Lexy J. Meleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Prihantoro, Rudy, *Konsep Pengendalian Mutu*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung :PT Refika Aditama, 2005.
- Mufidah, Luk-luk Nur, *Aktualisasi TQM dalam meningkatkan profesionalisme guru di Lembaga pendidikan islam*, *Jurnal Tadris*, Volume 04, Nomor 1, 2009.
- Mardiah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang: Aditya Media Publising, 2015.
- Nimran, Umar *Perilaku Organisasi pendidikan*, Surabaya: CV. Citra Media, 1997.
- Nawawi, Ismail, *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi*,.Sidoarjo, Mitra Media Nusantara, 2010.
- Pawito, *Penelitian Komunikasi Kualitatif*, Yogyakarta: LkiS Yogyakarta, 2008.
- Prihantoro, Rudy, *Konsep Pengendalian Mutu* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 3.



- Prabu Anwar Mangkunegara, Perilaku dan Budaya Organisasi, Bandung :PT Refika Aditama, 2005.
- Rusman, Manajemen Kurikulum, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Rismi Somad, Doni Juni Priansa, Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Sobirin Achmad, Budaya Organisasi, Yogyakarta : YKPN, 2007
- Shulan, Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Bandung PT. Remaja Rosda Karya, 2011.
- Supriadi dan Jalal, Reformasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah, Yogyakarta; AdiCitra Bappenas-Depdiknas.2001.
- Syafrudin, Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan, Jakarta: Grasindo,2002.
- Sallis, Edward, Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan, Jogjakarta: IRCiSoD, 2006.
- Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Suharsimi Arikunto, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan, Jakarta: Rineka Cipta, 1998.

- Subana, Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah, Bandung: CV Pustaka Setia, 2005.
- Suharsimi Arikunto, Manajemen Penelitian, Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- Sugiyono, Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan RD, Bandung: Alfabeta, 2005.
- S. Nasution, Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif, Bandung: Tarsito, 2003.
- Suharsimi Arikunto, Proses Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Jakarta; PT Rineka Cipta, 1996.
- Salim, Peter, The contemporary English Indonesia Dictionary, Jakarta: Mo Press, 1996.
- Syafrudin, Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendididkan, Jakarta: Grasindo, 2002.
- Thoyib, Muhammad, Manajemen Mutu Program perguruan tinggi islam dalam konteks otonomi perguruan tinggi, Ponorogo : STAIN Press, 2014.
- Umiarso, Abd. Wahab, Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Priritual, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.
- Wahjosumijo, Kepemimpinan Kepala sekolah, Jakarta: PT Granfindo Persada, 2003

[Www.kompasiana-rangking-pendidikan-dunia.diakses](http://www.kompasiana-rangking-pendidikan-dunia.diakses)  
pada hari kamis tanggal 26 januari 2017

Wulansari, Andhita Dessy, Penelitian Pendidikan Suatu Pendekatan Praktik dengan Menggunakan SPSS, Ponorogo: STAIN Po Press, 2012.

Yasin, Ahmad Fatah, Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam, Malang: UIN-Maliki Press, 2011.

## LAMPIRAN

## PEDOMAN WAWANCARA

<b>Rumusan Masalah</b>	<b>Pertanyaan</b>
<p><b>1. Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan mutu budaya organisasi ?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana cara kepala sekolah madrasah memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui kerja sama dalam mengembangkan mutu budaya organisasi ?</li> <li>2. Bagaimana cara melibatkan seluruh komponen tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan?</li> <li>3. Bagaimana cara mengelola mutu budaya organisasi dilembaga bapak?</li> <li>4. Tugas/ penugasan apa saja yang pernah anda berikan pada guru dalam ?</li> </ol>
<p><b>2. Peran kepala sekolah sebagai educator dalam mengembangkan mutu budaya organisasi?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah bapak memberikan wawasan kepada guru-guru melalui kegiatan diskusi atau rapat?</li> <li>2. Apa saja yang dibahas dalam kegiatan rapat?</li> <li>3. bagaimana peran kepala sekolah dalam mengembangkan dan memajukan sekolahnya?</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. bagaimana cara kepala sekolah memmbina moral yang berkaitan dengan kewajiban pendidik?</li> <li>5. Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengonsep bangunan sekolah yang bermutu melalu budaya organisasi?</li> <li>5. Bagaimana pembinaan kompetensi guru di sekolah bapak?</li> </ol>
<p><b>3. Peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengembangkan mutu budaya organisasi?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana cara kepala sekolah menjaga komunikasi dengan orang tua siswa?</li> <li>2. Bagaimana menciptakan budaya sekolah yang bermutu?</li> <li>3. Bagaimana cara kepala sekolah menerapkan pengawasan di bidang (ketenaga kerjaan, sarpras, kesiswaan, keuangan)?</li> <li>4. Berapa bulan kepala sekolah melakukan supervisi di sekolah?</li> <li>5. Apa ada tindak lanjut setelah dilakukan supervisi untuk mengembangkan mutu budaya organisasi?</li> <li>6. Apakah kepala sekolah sering melakukan</li> </ol>

	<p>komunikasi yang dengan bapak ibu ? terkait pengembangan segi-segi positif dari kegiatan guru / mendorong guru mengatasi masalahnya, atau kelemahan waktu mengajar?</p>
<p><b>4. Bagaimana Dampak dari mutu budaya organisasi ?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana iklim budaya organisasi yang anda rasakan di lembaga ini?</li> <li>2. Bagaimana dampak dari mutu budaya organisasi yang anda amati di lembaga ini?</li> <li>3. Apakah guru dan siswa di lembaga ini sering mengikuti kompetisi-kompetisi yang diselenggarakan di luar sekolah?</li> <li>4. Apa kontribusi mutu tenaga kependidikan terhdap prestasi lembaga baik akademik maupun non akademik?</li> </ol>

**Lampiran 01****TRANSKIPWAWANCARA**

Nama Informan : Imam Syaiful Bahri, S.Pd.  
 Identitas Informan : Kepala Sekolah  
 Hari/Tanggal Wawancara : Sabtu, 19 November 2016  
 Tempat wawancara : Sekolah

Materi wawancara	
Peneliti	Assalamu,alaikum Wr Wb. Mohon maaf bapak Imam mengganggu aktivitas bapak.
Informan	Wa'alaikum salam wr.wb,
Peneliti	: Saya dari Mahasiswa IAIN Ponorogo bapak, ingin melakukan wawancara guna penelitian tentang peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi.
Peneliti	: Apa yang anda lakukan ketika pertama kali ditugaskan menjadi kepala sekolah?
Informan	: Ketika saya ditugaskan menjadi kepala sekolah SDMT Ponorogo ini Saya mencoba mempelajari kepemimpinan kepala sekolah yang terdahulu,



## Materi wawancara

bagaimana memimpin sekolah hingga bisa mencapai prestasi yang membanggakan, program-program apa yang sudah tercapai dan yang masih berjalan. Melalui pengamatan internal tersebut, saya bisa mengetahui bagaimana kepala sekolah sebelumnya berhasil menjalankan program-programnya sehingga dapat dijadikan acuan dalam menjalankan program selanjutnya, dan itu dibarengi dengan diskusi bersama tim waka-waka dari unit yang sudah ada di SDMT Ponorogo. Potensi-potensi yang dimiliki oleh SDMT Ponorogo dari pengamatan internal adalah sumberdaya manusia yang dimiliki kinerja tinggi, tidak hanya guru atau pun staff tapi juga siswa. Guru disini semua sudah terlatih, artinya sering mendapat pelatihan dan pembekalan sesuai dengan bidangnya, baik itu melalui MGMP, Seminar, Workshop, pelatihan PTK, ICT, . namun dengan seiringnya perkembangan teknologi dan informasi menuntut guru juga harus cepat berkembang baik dari segi kualifikasi, pemikiran, cara pengajaran agar mampu mengimbangi. Sementara siswa disini adalah siswa yang berhasil melewati seleksi yang ketat, sehingga merupakan siswa-siswa terpilih. Dari SDM yang memiliki ini,

Materi wawancara	
	<p>tidak sulit untuk menyamakan persepsi tentang visi, misi, dan tujuan sekolah. Kemudian sarana dan prasarana yang dimiliki oleh SDMT Ponorogo tergolong terpenuhi dan cukup lengkap. Bisa dilihat sendiri untuk fasilitas pembelajaran setiap ruang kelas terdapat perpustakaan, Lap komputer, olahraga, aula. LCD proyektor, wifi. Semuanya sudah tersedia.</p>
Peneliti	: Selain melakukan analisis internal apakah anda juga melakukan analisis eksternal?
Informan	: Ya, kami juga melakukan analisis eksternal, tidak hanya berinteraksi dengan siswa, guru, dan staf, tetapi juga berinteraksi dengan orang tua wali murid, pemerintah, instansi, masyarakat, dan perguruan tinggi. Sehingga untuk menentukan langkah kedepannya seperti apa, saya juga harus memperhitungkan kondisi eksternal sekolah. Siswa SDMT Ponorogo mempunyai catatan prestasi yang cukup banyak, SDMT Ponorogo sudah punya nama dan tempat di masyarakat, untuk hal itu yang diperlukan komitmen untuk mempertahankan. Tetapi saya kira sudah biasa, bahkan ada sekolah yang diluar Ponorogo yang prestasinya melebihi sekolah ini. Untuk memberikan nilai plus terhadap sekolah ini, siswa-siswa disini, saya perlu melakukan pengamatan terhadap kondisi lingkungan luar sekolah

Materi wawancara	
	<p>sebagai bahan pertimbangan. Untuk kondisi geografisnya, SDMT Ponorogo karena sudah berdiri semenjak tahun 2003 dengan posisi yang strategis. Berada di tengah kota memungkinkan semua informasi dan kebutuhan terpenuhi dan mudah dijangkau tetapi letaknya yang sedikit masuk kedalam sehingga hanya terlihat papan namanya saja dari jalan raya.</p>
Peneliti	: Bagaimana mekanisme perencanaan yang bapak lakukan untuk setiap program-program?
Informan	: Saya mengumpulkan waka-waka dari sub unit organisasi yang ada di SDMT ini untuk merencanakan program untuk pengembangan mutu budaya organisasi, serta medaya gunakan seluruh sumberdaya untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan lembaga. Dan membagi tugas-tugas pada Unit-unit untuk dikerjakan nantinya.
Peneliti	: Bagaimana cara mengelola mutu budaya organisasi di lembaga bapak?
Informan	: Cara mengelola budaya organisasi jangan sampai sudah disusun organisasi tapi prakteknya yang mengerjakan orang lain jadi dipastikan yang diberi tugas itu benar-benar mengerjakan. Harus benar-benar dimonitoring dan dievaluasi jadi kalo gak mengerjakan ya harus disuruh mengerjakan jadi kalo tidak terpaksa mengerjakan juga ya harus diganti jadi dipastikan kerjaanmu apa

Materi wawancara	
	<p>dan tugasmu apa yang perlu kamu kerjakan. Selain itu nilai-nilai yang kita praktikkan secara bersama kita jaga dengan keistiqomahan dalam melakukannya. Nilai-nilai keislaman yang berideologi kemuhammadian tentunya yang kita jadikan pedoman</p>
Peneliti	: Bagaimana bentuk dukungan yang anda berikan kepada anggota budaya organisasi di SDMT ini?
Informan	: Sebenarnya dukungan yang diberikan kepala sekolah tidak hanya sebatas materi tetapi bagaimana membuat lembaga ini menjadi tempat yang kondusif bagi guru-guru untuk berkembang, kreatif dan maju terus. dari guru kita dukung untuk pengembangan kinerjanya untuk berprestasi, kalo ada guru berprestasi kita dukung, kita fasilitasi menggunakan sekolah sampai malam, kita mendukung penuh jangan sampai seorang guru itu sungkan kalo membidangi sesuatu. Jadi kepala sekolah mendukung sepenuhnya tentunya dengan memberikan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan.
Peneliti	: Apa yang anda lakukan untuk meningkatkan mutu profesi anggota budaya organisasi?
Informan	: Untuk meningkatkan mutu kami melakukan upgrating guru di awal tahun di awal

Materi wawancara	
n	semester ada pembekalan guru guru sebagai guru dan sebagai pengajar, terkait dengan prota, promes, disusun diawal tahun cara-cara penilaian wali kelas ada pembekalan khusus. Karyawan juga di akhir tahun juga ada evaluasi disamping itu kami juga mendatangkan pemateri dari luar untuk menunjang kinerja tenaga pendidik maupun staf tujuanya agar seluruh anggota organisasi menjadi lebih bermutu.
Peneliti	: Kemudian bapak, untuk bidang usaha untuk menguatkan perekonomian pesantren, kegiatan apa yang dilakukan?
Informan	: Di bidang perekonomian, di Pondok pesantren Al Hidayah selalu melakukan terobosan dan membaca peluang untuk meningkatkan perekonomian pesantren, saat ini sudah ada koperasi santri yang menyediakan kebutuhan sekolah dari para santri, selain itu pesantren mendirikan Al Hidayah Umroh dan Tour, yaitu lembaga yang melayani jasa tour dan umroh ke Makkah yang berdiri mulai tahun 2015
Peneliti	: Bagaimana bentuk pengawasan yang bapak lakukan untuk memngembangkan mutu budaya organisasi?
Informan	: Untuk pengawasan, saya melakukannya dengan Waka-waka yang ditugaskan dari kita sendiri keliling. Melihat feedback dari

Materi wawancara	
	<p>wali murid, dan kita cek dari hasil kinerjanya, kekurangannya disini kenapa, sudah dijalankan belum tugasnya, kalo sudah kenapa masih kurang maksimal hasilnya, lalu diperbaiki kemudian kita kasih solusi. Saya selalu memantau kinerja ustadz dan ustadzah maupun karyawan yang ada di SDMT ini, mulai dari hal kecil sampai pada hal yang besar dibantu oleh waka-waka unit yang ada di sekolah. pengawasan yang saya lakukan ini bertujuan untuk perbaikan yang kontinuitas sehingga visi misi dari sekolah ini bisa tercapai dengan baik. kalo ada ustadz atau karyawan yang kurang menjalankan tugas, itu kita kasih semacam punisemen. seperti dinonjobkan, misalkan tetep ngajar tapi tidak menjadi wali kelas atau dialihkan ke tugas lain yang membuat ia belajar misalnya dialihkan di kelas satu yang anaknya nakal-nakal akhirnya menjadi mau tidak mau harus gak bisa santai itu merupakan sok terapi diantara cara-cara yang ada.</p>
Peneliti	: Bagaimana cara menjaga mutu budaya organisasi di SDMT ?.
Informan	: Untuk menjaga mutu. Lebih kepada jangan menggunakan cara yang sudah untuk bertahan jadi harus dengan cara yang baru yang labih baik. kinerja guru semakin bermutu, bertanya relatif lebih terampil, lebih

Materi wawancara
------------------

<p>ccocok ditempat yang sesuai kempuannya. Kalo ustadz mud-mudan dipanggil diajak ngobrol. Supervisi tiap minggu ada manajemen klub waka' itu mewakili setiap unit.</p>
---

## TRANSKIPWAWANCARA

Nama Informan : Adib Khoironi, S.Pd.

Identitas Informan : Wali kelas

Hari/Tanggal Wawancara: Jum'at, 18November 2016

Tempat wawancara : Sekolah

Materi wawancara	
Peneliti	Assalamu,alaikum Wr Wb. Mohon maaf bapak Adib mengganggu aktivitas bapak.
Informan	Wa'alaikum salam wr.wb,
Peneliti	: Saya dari Mahasiswa IAIN Ponorogo bapak, ingin melakukan wawancara guna penelitian tentang peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi.
Informan	: Oh iya mas silahkan.
Peneliti	: Menurut anda apakah peran kepala sekolah sangat menentukan dalam kejuan lembaga?
Informan	: Menurut saya, peran kepala sekolah sangat menentukan bagi kemajuan lembaga



Materi wawancara	
	<p>pendidikan. Hal ini dibuktikan bahwa selalu diadakan rapat evaluasi yang bersifat mingguan, bulanan dan setiap semester. Rapat yang diadakan bertujuan untuk mengevaluasi setiap program kegiatan yang direncanakan di SDMT ponorogo guna untuk mengukur sejauh mana pencapaian dari program yang dijalankan guna untuk perbaikan.</p>
<p>Peneliti</p>	<p>: Apakah kepala sekolah memberikan dukungan dan kesempatan bagi guru yang ingin melanjutkan pendidikannya kejenjang yang lebih tinggi?</p>
<p>Informan</p>	<p>: Iya, kepala sekolah juga mendukung dan memberi kesempatan pada ustadz dan ustadzahnya untuk mengambil kuliah lanjut (Magister) untuk menambah wawasan akademik ataupun profesionalnya. Mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat mengharuskan guru untuk meningkatkan pengetahuannya. Biasanya ustadz atau ustadzah yang sedang menempuh kuliah S2 jadwal mengajarnya dikurangi agar sama-sama jalan anatara kuliah dengan tanggung jawabnya sebagai ustadz.</p>

## TRANSKIPWAWANCARA

Nama Informan: Philip Fatma Dewi, S.Pd.

Identitas Informan: Pegawai Full Timer

Hari/Tanggal Wawancara: Senin, 10 April 2017

Tempat wawancara : Kantor Sekolah

Materi wawancara	
Peneliti	Assalamu,alaikum Wr Wb. Mohon maaf Ibu Philip Fatma Dewi mengganggu aktivitas bapak.
Informan	Wa'alaikum salam wr.wb,
Peneliti	: Saya dari Mahasiswa IAIN Ponorogo, ingin melakukan wawancara guna penelitian tentang peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi.
Informan	: Oh iya mas silahkan.
Peneliti	: Apakah peran kepala sekolah sangat menentukan dalam pengembangan mutu budaya organisasi di SDMT ini?
Informan	: Menurut saya, peran kepala sekolah sangat menentukan dalam mengelola

Materi wawancara	
	budaya organisasiselain sebagai Top manajemen juga sebagai pengendali mutu budaya organisasi, beliau sangat loyal terhadap organisasi bekerja dengan totalitas dan mengelola budaya organisasi dengan menempatkan anggota organisasi sesuai dengan bidang kemampuan anggotanya.
Peneliti	: Bagaimana sikap kepala sekolah jika ada wali kelas yang kinerjanya kurang maksimal?
Infrman	: Wali kelas yang kinerjanya kurang maksimal, diajak ngobrol lalu ditanya mengapa kinerjanya kurang maksimal, lalu diarahkan kemudian dibenahi apa yang kurang lalu dikasih solusi oleh kepala sekolah, kalo terpaksa masih tetep kinerjanya maka dari kepala sekolah biasanya memberikan instruksi kepada waka kurikulum untuk tidak menjadikanya wali kelas. Selama masa perbaikan.
Peneliti	: Intrumen apa yang digunakan untuk mengukur kinerja anggota buadaya organisasi terkait kinerja?
Informan	: Ada angket untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, dalam hal ini wali murid, dari bagaian korlas menyebar angket kemudian di titipkan ke siswa

Materi wawancara	
	untuk di isi setelah itu dikumpulkan ke korlas. Dari situ kami dapat mengukur tingkat kepuasan wali murid terhadap lembaga kami
Peneliti	: Bagaimana dampak mutu budaya organisasi terkait dengan prestasi guru yang telah diraih?
Informan	: Dampak mutu budaya organisasi dari segi pendidik yaitu, memiliki etos kerja yang tinggi, memiliki kedisiplinan yang tinggi, membawa lembaga pendidikannya mampu menjuarai lomba di tingkat internasional dalam kategori guru kreatif yang diadakan perusahaan soft ware komputer raksasa dunia Microsoft in Education, dan ustadzah wulan sebagai delegasinya merupakan 3 diantara peserta dari seluruh guru Indonesia yang terpilih sebagai pemenang yang diberangkatkan ke Barcelona pada tahun 2014 lalu. Tidak hanya itu saja di tahun berikutnya 2015 ustadzah Puji lestari yang mampu mengharumkan negara kita dengan menjuarai lomba tingkat internasional di amerika dalam kategori lomba yang bertema sekolah lingkungan yang diselenggarakan Microsoft Global Forum.

**TRANSKIPWAWANCARA**

Nama Informan : Puji Lestari, S.Pd.  
 Identitas Informan : Guru  
 Hari/Tanggal Wawancara : Kamis,  
 08September 2016  
 Tempat wawancara : Sekolah

Materi wawancara	
Peneliti	Assalamu,alaikum Wr Wb. Mohon maaf Ibu Puji mengganggu aktivitas Ibu.
Informan	Wa'alaikum salam wr.wb,
Peneliti	: Saya dari Mahasiswa IAIN Ponorogo, ingin melakukan wawancara guna penelitian tentang peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi.
Informan	: Oh iya mas silahkan.
Peneliti	: Bagaimana dampak dari pengembangan mutu budaya organisasi yang dilakukan kepala sekolah menurut pengamatan anda?

Materi wawancara	
Informan	: Dampak dari mutu budaya organisasi yang saya amati di lembaga ini secara umum siswa memiliki tingkat kepercayaan diri dan mampu berkomunikasi menggunakan bahasa asing yaitu bahasa arab dan bahasa inggris dalam kesehariannya selama disekolah khususnya dalam situasi-situasi tertentu, serta mampu berbahasa asing dan bertukar pengalaman dengan siswa di luar Negeri melalui class skype seperti pada saat komunikasi dengan siswa dari Finlandia dan negara lain
Peneliti	: Bagaimana cara kepala sekolah mengedukasi para anggota budaya organisasi?
Informan	: Kepala sekolah mengedukasi kami untuk selalu membangun jaringan dengan guru luar Negeri, kita pernah skype class dengan sekolah-sekolah diluar negeri, kita saling bertukar cerita misalnya seperti kebiasaan kebiasaan di sekolah SDMT ini dengan kebiasaan murid-murid di Findlandia. Murid-murid Kelas 5 disini kami membangun kepercayaan diri dulu dari siswa, sama dengan sana. Kadang kan orang tidak percaya diri ngomong dengan orang lain. Apalagi dengan siswa dinegara lain. Bukan pada akademik yang sifatnya adlah nilai ya, karena ini bukan ujian tapi ini adalah tentang skill komunikasi. Jadi

Materi wawancara
------------------

lebih kesitu yang dibangun. Kita juga sering dapat undangan terkait even-even tertentu karena kita terhubung di 32 Negara.
--

## TRANSKIPWAWANCARA

Nama Informan : Binti Uswatun Hasanah,

Identitas Informan : Bagian kurikulum

Hari/Tanggal Wawancara : Senin, 10 April 2017

Tempat wawancara : Kantor sekolah

Materi wawancara	
Peneliti	Assalamu,alaikum Wr Wb. Mohon maaf Ibu Binti mengganggu aktivitas Ibu.
Informan	Wa'alaikum salam wr.wb,
Peneliti	: Saya dari Mahasiswa IAIN Ponorogo, ingin melakukan wawancara guna penelitian tentang peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi.
Informan	: Oh iya mas silahkan.
Peneliti	: Apakah kepala sekolah memberikan arahan dan pendampingan terhadap anggota budaya organisasi dalam peranya sebagai pendidik?
Informan	: Ya, kepala sekolah sering memberikan arahan-arahan terkait unit-unit yang ada di SDMT Ponorogo ini dengan membenahi sub unit yang bermasalah atau yang memiliki kendala. Penilaian terkait kinerja kepala sekolah bagian evaluasi bagus, evaluasi



Materi wawancara	
	capaiannya apa , kekurangannya apa. Bentuk evaluasinya secara lisan kami dibimbing, diarahkan. Kalo evaluasi setiap semester kita selalu di cek, tapi kalo pendampingan selalu dari kepala sekolah
Peneliti	: Bagaimanakah bentuk pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada anggota budaya organisasi di SDMT ini?
Informan	: Bentuk pengawasan kepala sekolah dalam memantau kinerja bawahannya ada yang bersifat langsung misalnya kepala sekolah keliling memantau bagaimana seorang pendidik mengajar dikelas, bagaimana kinerja staf yang ada dengan memantau tugas yang dibebankan kepadanya, sedangkan untuk pengawasan siswa kepala sekolah melihat hasil laporan sub unit yang ada seperti hasil prestasi siswa, target hafalan siswa misalnya target tahfidzh siswa melalui catatan wali kelas, kemudian kedisiplinan, kerapian, kedatangan, kepulangan siswa, bagaimana ibadah siswa dengan melihat buku penghubung dengan orang siswa.
Peneliti	: Bagaimana susana atau iklim organisasi di SDMT ini menurut anda?
Informan	: Saya merasakan suasana yang begitu nyaman di lembaga ini karena setiap bertemu dengan siapapun disini entah itu siswa, guru, wali murid, karyawan. Kami diajarkan untuk

Materi wawancara	
	melakukan senyum, sapa, salam. Selain dengan suasana kekeluargaan yang begitu kental semakin membuat siswa maupun guru yang ada disini menjadi nyaman atau betah di dalam lingkungan sekolah.
Peneliti	: Apakah kepala sekolah sering mendelegasikan anggota budaya organisasi untuk mengikuti kompetisi-kompetisi diluar sekolah?
Informan	: Ya, Kami sering mengikuti kompetisi-kompetisi yang diadakan baik pada Level lokal maupun Nasional dan tidak sedikit piala yang kami dapat kan dalam setiap kompetisi, seperti juara umum kemah HW se-karesideman Madiun, juara dua robotika sejawa bali, siswa SDMT ponorogo, ditahun 2016 menjuarai olimpiade MIPA yang diselenggarakan di MTsN Ponorogo sedangkan pada tahun 2015 menjuarai Lomba Robot tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh Suncity Mall Madiun.
Peneliti	: Terima kasih Ibu Binti
Informan	: Iya sama-sama, mas

## TRANSKIPWAWANCARA

Nama Informan : Ustadzah Yuli Hartini, S.Pd.

Identitas Informan : Bagian ISMUBA

Hari/Tanggal Wawancara : Selasa, 11 April 2017

Tempat wawancara : Ruang aula siswa

Materi wawancara	
Peneliti	Assalamu,alaikum Wr Wb. Mohon maaf Ibu Yuli mengganggu aktivitas Ibu.
Informan	Wa'alaikum salam wr.wb,
Peneliti	: Saya dari Mahasiswa IAIN Ponorogo, ingin melakukan wawancara guna penelitian tentang peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi.
Informan	: Oh iya mas silahkan.
Peneliti	: Apakah kepala sekolah melakukan pengakaderan terhadap anggota budaya organisasi di SDMT ini?
Informan	: Iya, Setiap Tahun kami mengirimkan guru, terkait pengkaderan Muhammadiyah, disana di didik agar setia pada organisasi muhammadiyah, bagaimana kita total

Materi wawancara	
	<p>mengabdikan terhadap amal usaha muhammadiyah, sesama amal usaha muhammadiyah. Harus sevisi dengan organisasi muhammadiyah, nilai yang dibawa diantaranya dalam hal ibadah adalah taat dengan rasul, disiplin dalam hal beribadah, punya etos kerja tinggi dan prinsip <i>amar ma'ruf nahi munkar</i>, kita dilarang mencari kehidupan di muhammadiyah tapi bagaimana kita menghidupi muhammadiyah itu sangat ditanamkan kepada kita. Setelah selesai acara kami menyampaikan kepada teman-teman disekolah hasil baitul arkom kami share kepada anak-anak, seperti materi-materi terkait kemuhammadiahan misalnya: bagaimana perjuangan muhammadiyah, bagaimana kita berjuang di era sekarang dengan tetap berideologi muhammadiyah. Rata-rata nilai-nilai yang ditanamkan kepada siswa disini mengadopsi dari organisasi muhammadiyah.</p>
Peneliti	: Bagaimana menurut anda sikap siswa yang ada di SDMT ini?
Informan	: Rata-rata siswa disini memiliki sikap yang sopan terhadap pendidik, orang tua dan staff. dan siswa terbiasa disiplin dalam mengerjakan sholat tepat waktu melalui pembiasaan yang ditanamkan disekolah.

<b>Materi wawancara</b>	
<b>Peneliti</b>	<b>: Terima kasih Ibu Yuli</b>
<b>Informan</b>	<b>: Iya sama-sama, mas</b>

## TRANSKIPWAWANCARA

Nama Informan : Soni Prastyo, S.Pd.  
 Identitas Informan : Guru  
 Hari/Tanggal Wawancara : Selasa, 11 April 2017  
 Tempat wawancara : Aula Siswa

Materi wawancara	
Peneliti	Assalamu,alaikum Wr Wb. Mohon maaf Bapak Soni mengganggu aktivitas Ibu.
Informan	Wa'alaikum salam wr.wb,
Peneliti	: Saya dari Mahasiswa IAIN Ponorogo, ingin melakukan wawancara guna penelitian tentang peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi.
Informan	: Oh iya mas silahkan.
Peneliti	: Apa Tujuan di Tempelkanya Jargon-jargon di setiap gedung ini?
Informan	: Tujuan ditempelkan setiap kata-kata motivasi ini selain untuk mempercantik tampilan gedung juga untuk mengingatkan guna memotivasi bagi siapapun yang membaca tulisan baik peserta didik maupun pendidik agar lebih baik karena dengan kata-kata mutiara tersebut diharapkan si pembaca bisa

Materi wawancara	
terilhami dengan jargon yang telah dibuat oleh kepala sekolah tersebut.	
Peneliti	: Apa tugas yang diberikan oleh kepala sekolah pada bagian ISMUBA ?
Informan	: Bagian ISMUBA juga mendapat tugas untuk mengawasi dan menertibkan siswa. Kami memberikan buku penghubung antara sekolah dengan lingkungan keluarga. Dengan buku penghubung tersebut, kami dapat memantau siapa yang sholat dan tidak sholat maka akan kelihatan. Sehingga kami dapat memberikan tindakan kepada siswa tersebut. Seperti memberikan punishment terhadap siswa yang melanggar. Misalnya bagi siswa yang melanggar, pada waktu sholat duha kita sendirikan lalu kita suruh istighfar 200 x sambil sujud lalu kita kasih lembran untuk meminta tanda tangan ke 10 ustadz diketahui oleh orang tua dan berjanji tidak akan mengulanginya
Peneliti	: Terima kasih bapak
Informan	: Iya sama-sama, mas

**Lampiran O2****TRANSKRIP OBSERVASI**

Hari/Tanggal observasi : Senin, 12 Juni  
2017

Waktu observasi : 10.00 Wib

Topik observasi : Peran kepala  
sekolah sebagai manajer

	<p>Pada hari Senin 12 Juni 2017 peneliti melakukan observasi di SDMT Ponorogo. Pada saat penelitian berlangsung yang peneliti lakukan dari hasil observasi bahwa, untuk mengelola mutu budaya organisasi kepala sekolah mendaya gunakan kinerja anggota organisasi sekolah setelah kemudian membagi tugas-tugas yang telah diberikan untuk dikerjakan oleh unit-unit yang ada di lembaga tersebut rapat pertama pembagian tugas-tugas kemudian rapat kedua masuk pada program per unit misalnya unit kurikulum selama satu tahun kedepan. Terkait prota, promes dan silabus di rapat kan di setiap semester</p>
--	---



Refleksi	Dalam kegiatan observasi didapati peran kepala sekolah sebagai manajer disini terlihat baik. Dengan mendaya gunakan kinerja anggota budaya organisasi dengan membagi tugas-tugas yang telah di tentukan oleh kepala sekolah melalui rapat.
----------	--

**TRANSKRIP****OBSERVASI**

Hari/Tanggal observasi : Senin, 3 April  
2017

Waktu observasi : 06.00-09.00 Wib

Topik observasi : Budaya Organisasi

<p>Hasil observasi</p>	<p>Pada hari senin tanggal 03 april 2017, peneliti melakukan observasi di SDMT Ponorogo. Pada waktu penelitian ini berlangsung, peneliti melihat bahwa budaya organisasi di SDMT Ponorogo begitu sangat harmonis. Hal itu ditunjukkan dalam hal kebiasaan siswa setiap pagi, seluruh siswa SDMT Ponorogo, sebelum memulai pelajaran secara bersama-sama dan dipandu oleh wali kelas melakukan Tahfidz Ayat-ayat dan hadis-hadis pilihan yang dibuatkan oleh kepala sekolah.</p>
<p>Refleksi</p>	<p>Dalam kegiatan observasi didapati, bahwa suasana budaya organisasi di SDMT Ponorogo benar-benar baik,</p>

	dibuktikan dengan kegiatan yang rutin di lakukan di SDMT Ponorogo. Seperti tahfidz bersama yang dipandu oleh wali kelas.
--	--

**TRANSKRIP****OBSERVASI**

Hari/Tanggal observasi : Senin, 8 Mei 2017

Waktu observasi : 09.00-13.00 Wib

Topik observasi : Peran kepala sekolah sebagai Educator

<p>Hasil observasi</p>	<p>Pada hari Senin 8 Mei 2017, Pada saat penelitian berlangsung yang peneliti lakukan dari hasil observasi bahwa, para anggota organisasi dididik menjadi anggota organisasi Muhammadiyah dengan berjuang di organisasi Muhammadiyah, menjalankan <i>amar' ma'ruf nahi munkar</i>, dan terkait perjuangan organisasi Muhammadiyah. Karena nilai nilai yang diadopsi dari lembaga ini adalah nilai-nilai yang berideologikan Muhammadiyah maka semua anggota organisasi di kader menjadi anggota organisasi Muhammadiyah.</p>
<p>Refleksi</p>	<p>Dalam kegiatan observasi didapati bahwa kepala sekolah melakukan</p>

	kaderisasi untuk mendidik para anggota budaya organisasi agar berpedoman pada nilai-nilai kemuhammadiahan
--	---

## TRANSKRIP OBSERVASI

Hari/Tanggal observasi : Senin, 3 April 2017

Waktu observasi : 09.00-13.00 Wib

Topik observasi : Dampak dari pengembangan mutu budaya organisasi

<p>Hasil observasi</p>	<p>Pada hari senin tanggal 03 april 2017, peneliti melakukan observasi di SDMT Ponorogo. Pada saat penelitian berlangsung yang dilakukan oleh peneliti, bahwa mutu budaya organisasi di lembaga tersebut begitu terasa hal ini dinyatakan dalam sikap para anggota organisasinya yaitu siwa dan gurunya yang ramah, melakukan senyum, sapa, salam ketika bertemu. Kemudian dari sisi kepribadian guru maupun siswa sangat disiplin dalam hal beribadah hal ini dibuktikan dengan ketika mendengar azan zuhur mereka langsung bernangkat kemasjid tanpa dikomando Hal ini membuktikan bahwa dampak mutu budaya organisasi yang di kembangan oleh kepala sekolah bisa dikatakan</p>
------------------------	---

	berhasil.
Refleksi	Dalam kegiatan observasi didapati bahwa dampak dari mutu budaya organisasi yang dikembangkan oleh kepala sekolah dapat dikatakan baik. hal ini dibuktikan dengan tingkat kedisiplinan siswa maupun guru dalam hal ibadah. Selain itu dinyatakan dengan sikap yaitu melakukan senyum, sapa, salam ketika berinteraksi dengan anggota budaya organisasi lainnya.

## RIWAYAT HIDUP



ZM. Abid Mohammady dilahirkan pada tanggal 21 Desember 1992 di Dusun Jajar Desa Totokan Mlarak Ponorogo. Ialah putra pertama dari Bapak Muhammad dan Ibu Sri Junarmi. Pendidikan SD ditamatkannya pada tahun 2005 di SDN Totokan 02 Mlarak Ponorogo.

Pendidikan berikut dijalani di MTs ditamatkan pada tahun 2008. Setelah tamat dari MTs, ia melanjutkan pendidikannya di MA AL-ISLAM pada tahun 2011.

Selama menjalani pendidikannya di MA AL-ISLAM Joresan Mlarak Ponorogo, ia aktif berorganisasi OPMI. Selain itu juga aktif dalam kegiatan kemasyarakatan didesanya.

Pada tahun 2011 ia melanjutkan pendidikannya ke Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Ponorogo (STAIN) ditamatkan pada tahun 2015. Selanjutnya ia melanjutkan pendidikannya di Institut Agama Islam Negeri Ponorogo (IAIN) sampai sekarang. Ditengah-tengah pendidikannya



ia aktif sebagai tenaga pendidik di Madin Subulus Salam di dusun Jajar Desa Totokan Mlarak Ponorogo.