

**MANAJEMEN STRATEGI DALAM MEMBANGUN BUDAYA MUTU
CERDAS BERKARAKTER DI SDMT PONOROGO**

TESIS



Oleh:

AYU ZAHROH NAFI'AH

NIM 502220011

**PROGRAM MAGISTER
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO**

2024

STRATEGIC MANAGEMENT IN BUILDING A CULTURE OF QUALITY EDUCATION AT SDMT PONOROGO

ABSTRACT

In building a culture of quality education cannot be separated from efforts to improve the expected quality standards. Efforts to build a culture of quality education can be started by improving the quality of its resources. Because they play a big role in helping to form quality students. Here strategic management plays an important role in building a culture of quality education. Because by using appropriate strategic management, success will be obtained from its use.

This research is a type of field research using a qualitative approach. Data collection techniques through interviews, observation, and documentation. In the technique of checking the validity of the data, researchers use diligent observation techniques, source triangulation and method triangulation as well as reference adequacy

The purpose of this study is to know and analyze the formulation of strategies in building a culture of quality education at SDMT Ponorogo, know and analyze the implementation of strategies in building a culture of quality education at SDMT Ponorogo and know and analyze the evaluation of strategies in building a culture of quality education at SDMT Ponorogo

The findings obtained from this study are that in (1) the formulation of strategies in building a culture of quality education at SDMT Ponorogo is in accordance with the rules of strategy management according to Fred R. David. Strategy formulation includes developing vision and mission, identifying opportunities and external threats of an organization, recognizing the strengths and weaknesses of an organization and designing strategies to achieve organizational goals in order to provide the best service. The formulation of this strategy is carried out at the raker at the end of each year by involving the Principal, Vice Principal, School Education Quality Assurance Team, teachers, education staff and stakeholders. The result of the formulation of this strategy is the holding of concrete and measurable programs including academic programs, extracurricular programs, teacher quality programs, class programs, Qur'an programs and character planting programs. This strategy is prepared strategically and realistically for the program's success efforts in building a culture of quality education at SDMT Ponorogo. So that it is expected to be used as a reference to achieve the goals and targets that have been set, (2) the implementation of strategies in building a culture of quality education at SDMT Ponorogo has succeeded in organizing all parties so that the implementation is more optimal and maximal. SDMT Ponorogo implements programs including academic programs, extracurricular programs, teacher quality programs, classroom programs and Qur'an programs. In addition, there are also

programs for educators and education staff in the form of workshops, classroom management and there are also programs for parents in the form of parenting that have been formulated steadily through supervision and motivation from the principal. It is hoped that the supervision and motivation given by the principal will produce a culture of good quality education. In the implementation of existing programs, it can be considered quite successful. This is because the implementation of this strategy brings tangible results, such as student achievement, parent and community satisfaction, a significant increase in students, growing students with character and increasing the competence of educators and education staff, (3) evaluation of strategies in building a culture of quality education at SDMT Ponorogo is carried out by the authorities and concerned such as the principal, the School Education Quality Assurance Team and the class principal (homeroom teacher) which is carried out every year openly to find out the obstacles and obstacles. Then from these obstacles and obstacles, solutions are sought that are in accordance with the situation and conditions of the school. The implementation of this evaluation is through various aspects, such as meetings/deliberations and work assessments. In addition, intense supervision is also carried out and provides encouragement, strengthening, and motivation to school residents to continue to contribute to building a culture of quality education.

Keywords: *Strategic Management, Education Quality Culture*



MANAJEMEN STRATEGI DALAM MEMBANGUN BUDAYA MUTU PENDIDIKAN DI SDMT PONOROGO

ABSTRAK

Dalam membangun budaya mutu pendidikan tidak lepas dari upaya dalam meningkatkan standar kualitas yang diharapkan. Upaya dalam membangun budaya mutu pendidikan ini bisa dimulai dengan peningkatan mutu sumber dayanya. Karena mereka yang memegang peranan besar dalam membantu membentuk peserta didik yang bermutu. Disini manajemen strategi berperan penting dalam membangun budaya mutu pendidikan. Karena dengan menggunakan manajemen strategi yang sesuai maka akan diperoleh keberhasilan dari penggunaannya.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam teknik pengecekan keabsahan data peneliti menggunakan teknik pengamatan yang tekun, triangulasi sumber dan triangulasi metode serta kecukupan referensi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis perumusan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo, mengetahui dan menganalisis implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo serta mengetahui dan menganalisis evaluasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo.

Temuan yang di peroleh dari penelitian ini adalah bahwa dalam (1) Perumusan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo sudah sesuai dengan kaidah manajemen strategi menurut Fred R. David. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, mengenali kekuatan dan kelemahan suatu organisasi serta merancang strategi untuk mencapai tujuan organisasi dalam rangka menyediakan jasa terbaik. Perumusan strategi ini dilakukan pada raker di tiap akhir tahun dengan melibatkan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah, guru, tenaga kependidikan dan *stakeholder*. Hasil dari perumusan strategi ini yaitu diadakannya program-program yang konkrit dan terukur meliputi program akademik, program ekstrakurikuler, program mutu guru, program kelas, program al-qur'an dan program penanaman karakter. Strategi ini disusun secara strategis dan realistis untuk upaya keberhasilan program dalam membangun budaya mutu pendidikan yang ada di SDMT Ponorogo. Sehingga diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk mencapai tujuan dan target yang sudah ditetapkan, (2) Implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo telah berhasil mengorganisasikan seluruh pihak agar pelaksanaan lebih optimal dan maksimal. SDMT Ponorogo menerapkan program-program diantaranya adalah program akademik, program ekstrakurikuler, program mutu guru, program kelas dan program al-qur'an. Selain itu juga terdapat program bagi tenaga pendidik dan kependidikan berupa *workshop*, *classroom management* dan juga terdapat program bagi orang tua berupa parenting yang sudah dirumuskan dengan tetap melalui pengawasan dan motivasi dari kepala sekolah. Diharapkan dengan adanya pengawasan dan motivasi yang diberi oleh kepala

sekolah menghasilkan budaya mutu pendidikan yang baik. Dalam pelaksanaan program-program yang ada sudah bisa dinilai cukup berhasil. Hal itu dikarenakan dalam implementasi strategi ini memunculkan hasil yang nyata, misalnya prestasi siswa, kepuasan orang tua dan masyarakat, kenaikan peserta didik secara signifikan, menumbuhkan siswa yang berkarakter serta meningkatnya kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, (3) Evaluasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo dilakukan oleh pihak yang berwenang dan bersangkutan seperti kepala sekolah, Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah dan kepala kelas (wali kelas) yang dilaksanakan setiap tahun secara terbuka untuk mengetahui kendala dan hambatan. Kemudian dari kendala dan hambatan tersebut dicari solusi yang sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah. Pelaksanaan evaluasi ini melalui berbagai aspek, seperti rapat/musyawarah dan penilaian kerja. Selain itu juga dilakukan pengawasan secara intens dan pemberian dorongan, penguatan, serta motivasi kepada warga sekolah agar terus berkontribusi dalam membangun budaya mutu pendidikan.

Kata kunci: *Manajemen Strategi, Budaya Mutu Pendidikan*



PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh Ayu Zahroh Nafi'ah, NIM 502220011 dengan judul: "*Manajemen Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan di SDMT Ponorogo*", maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis Munaqashah Tesis.

Pembimbing I,


Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.
NIP. 198004042009011012

Ponorogo, 13 Mei 2024
Pembimbing II,


Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd.
NIP. 198204072009011011



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA
Terakreditasi B Sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/Ak-
SURV/PT/XI/2016
Alamat: Jln. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax.
(0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email:
pascasarjana@stainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh Ayu Zahroh Nafi'ah, NIM 502220011, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: "*Manajemen Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan di SDMT Ponorogo*" telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis Munaqashah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada hari Kamis, tanggal 30 Mei 2024, dan dinyatakan LULUS.

DEWAN PENGUJI

No.	Nama Penguji	Tandatangan	Tanggal
1.	Dr. Muh. Tasrif, M.Ag. NIP. 19740108 199903 1 001 Ketua Sidang		19/6 2024
2.	Dr. Ahmadi, M.Ag. NIP. 19651217 199703 1 003 Penguji Utama		19/06 2024
3.	Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd. NIP. 19800404 200901 1 012 Penguji 2		19/06 2024
4.	Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd. NIP. 19820407 200901 1 011 Sekretaris Sidang		19/6 2024.

Ponorogo,
Direktur Pascasarjana
IAIN Ponorogo

Dr. Muh. Tasrif, M.Ag.
NIP. 19740108 199903 1 001

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ayu Zahroh Nafi'ah

NIM : 502220011

Fakultas : Pasca Sarjana

Program Studi : S2 Manajemen Pendidikan Islam

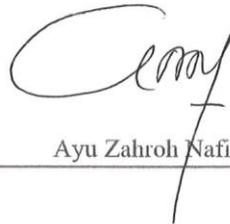
Judul Skripsi/Tesis : Manajemen Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan di SDMT Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di **etheses.iainponorogo.ac.id**. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 21 Juni 2024

Penulis,



Ayu Zahroh Nafi'ah

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya, **Ayu Zahroh Nafi'ah**, NIM 502220011, **Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: **“Manajemen Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan di SDMT Ponorogo”** ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 15 Mei 2024

Pembuat Pernyataan,



AYU ZAHROH NAFF'AH

NIM 502220011

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DALAM	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI	v
KATA PENGANTAR	vi
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
PEDOMAN TRANSLITERASI	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Kajian Terdahulu	8
F. Definisi Operasional	13
G. Sistematika Penulisan	14
BAB II KAJIAN TEORETIK	16
A. Manajemen Strategik	16
1. Pengertian manajemen strategi	16
2. Tahapan manajemen strategi	17
3. Manfaat manajemen strategi	24
B. Budaya Mutu Pendidikan	25
1. Pengertian budaya mutu	25
2. Karakteristik mutu	27
3. Indikator mutu pendidikan	28
4. Indikator budaya mutu pendidikan	30

BAB III	METODE PENELITIAN	33
	A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	33
	B. Lokasi Penelitian	34
	C. Data dan Sumber Data	34
	D. Teknik Pengumpulan Data	36
	E. Teknik Analisis Data	38
	F. Teknik Pengecekan Keabsahan Data	40
	G. Tahapan Penelitian	43
BAB IV	PERUMUSAN STRATEGI DALAM MEMBANGUN BUDAYA MUTU PENDIDIKAN DI SDMT PONOROGO	45
	A. Paparan Data Umum	45
	B. Paparan Data/Temuan Data Lapangan	51
	C. Analisis Data	66
	D. Sinkronisasi dan Transformatif	69
BAB V	IMPLEMENTASI STRATEGI DALAM MEMBANGUN BUDAYA MUTU PENDIDIKAN DI SDMT PONOROGO	71
	A. Paparan Data/Temuan Data Lapangan	71
	B. Analisis Data	81
	C. Sinkronisasi dan Transformatif	83
BAB VI	EVALUASI STRATEGI DALAM MEMBANGUN BUDAYA MUTU PENDIDIKAN DI SDMT PONOROGO	85
	A. Paparan Data/Temuan Data Lapangan	85
	B. Analisis Data	91
	C. Sinkronisasi dan Transformatif	93
BAB VII	PENUTUP	95
	A. Kesimpulan	95
	B. Saran	96
DAFTAR KEPUSTAKAAN		
LAMPIRAN-LAMPIRAN		

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Hingga saat ini kualitas pendidikan di Indonesia masih jauh dari kesempurnaan. Kualitas Pendidikan yang masih rendah dan tidak berjalan dengan baik ini terjadi karena beberapa faktor diantaranya; *pertama*, strategi pembangunan mutu pendidikan difokuskan pada sumber daya *input*. Berdasarkan asumsi bahwa sekolah memenuhi kriteria seperti ketersediaan buku teks dan alat peraga, penyediaan lembaga pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, diasumsikan sekolah-sekolah tersebut akan dapat menghasilkan hasil yang baik seperti yang diharapkan. Dengan demikian, strategi *input-output* yang diperkenalkan oleh teori pendidikan dan produksi tidak sepenuhnya berjalan di lembaga pendidikan (sekolah), hanya ditemukan di perusahaan ekonomi dan industri.¹ *Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini bersifat *macro-oriented* artinya sekolah diatur penuh oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Adanya perbedaan kognisi di tingkat makrosentral dan tingkat sekolah mikro. Dengan demikian birokrasi pusat seringkali tidak mampu menilai secara akurat kompleksitas masalah pendidikan.² Merujuk pada kedua faktor tersebut bahwa dalam pembangunan pendidikan tidak hanya terfokus pada faktor *input* saja namun harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada namun tidak dapat dijadikan sebagai jaminan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, masalah mutu pendidikan tidak muncul begitu saja, tetapi terkait dengan suatu sistem yang saling mempengaruhi. Kualitas *output* dipengaruhi oleh kualitas *input* dan kualitas proses. Kualitas sumber daya pendidikan dapat dinilai dari kesiapan peserta didik terhadap kesempatan pendidikan. Menurut laporan *Programme for*

¹ Ade Cahyana, "Upaya Peningkatan Mutu Sekolah Melalui Satuan Otonomi Pendidikan," *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 16, no. 2 (2010): 110.

² *Ibid.*, 110.

International Student Assessment (PISA) tahun 2022, pendidikan di Indonesia masih rendah dibandingkan dengan negara-negara maju. Indonesia berada pada peringkat ke 68. Akan tetapi, hasil PISA tahun 2022 mengalami peningkatan dibanding tahun 2018. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek) merilis hasil studi PISA 2022 yang menunjukkan peningkatan hasil belajar literasi Indonesia dari 5 hingga 6 posisi dibandingkan dengan PISA 2018. Peningkatan ini merupakan peningkatan peringkat tertinggi dalam sejarah Indonesia mengikuti PISA. Dalam paparannya, Mendikbudristek mengatakan bahwa jumlah hilangnya pelajaran yang relatif kecil menunjukkan ketangguhan guru, yang didukung oleh berbagai program penanganan pandemi oleh Kemendikbudristek. Selain itu, pelatihan guru yang disediakan oleh Kemendikbudristek melalui platform Merdeka Mengajar bersama dengan materi pembelajaran *daring* dan hibrida merupakan faktor lain yang mendorong peringkat Indonesia meningkat.³ Menurut anggota Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) Doni Koesoema Albertus sebagaimana yang di kutip Desyinta Nuraini, mengemukakan penyebab dari rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia adalah masih adanya ketimpangan pendidikan di Indonesia, terutama antara Jawa dan luar Jawa.⁴ Maka dapat ditafsirkan sekolah yang sudah memenuhi standarisasi mutu pendidikan di Indonesia hanya terdapat pada sekolah di kota besar saja, hal ini disebabkan birokrasi pusat belum dapat mengkaji secara akurat.

Berdasarkan hasil penelitian Suryana tahun 2020 dengan judul “Permasalahan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan,” dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan setidaknya harus dapat mencari solusi terkait (a) pemerataan dan peningkatan akses; (b)

³ Anggun Hayatunnufus dan Ulfi Fitrotun Amalia, “Strategi Manajemen Talenta untuk Mengembangkan Tenaga Pendidik Berkualitas di MIS Miftahul Huda Kabupaten Nganjuk,” *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin* 2, no. 1 (2024): 551.

⁴ Desyinta Nuraini, “Alasan Mutu Pendidikan Indonesia Masih Rendah.” *Kabar 24*, 2020, accessed June 21, 2023, <https://kabar24.bisnis.com/read/20200504/79/1236020/alasan-mutu-pendidikan-indonesia-masih-rendah>.

meningkatkan kualitas, kesesuaian dan daya saing; (c) penataan tata kelola, akuntabilitas dan citra publik; (d) peningkatan pendanaan.⁵ Perlunya reformasi menyeluruh ditegaskan dengan dimulainya kebijakan desentralisasi dan otonomi pendidikan sebagai bagian dari reformasi negara. Pendidikan yang semula menjadi kewenangan pemerintah pusat, kemudian menjadi kewenangan pemerintah daerah. Pengelolaan yang dihimbau kepada pemerintah daerah bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan di lembaga pendidikan.

Lembaga pendidikan merupakan sistem organisasi yang bertujuan membuat perubahan kepada para peserta didik agar lebih baik, lebih cerdas, lebih beriman, lebih bertakwa, serta mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan mempersiapkan diri menghadapi perkembangan zaman. Sekolah sebagai bagian dari sistem organisasi lembaga pendidikan harus mengelola budaya organisasi yang sesuai dengan budaya masing-masing lembaga tersebut. Masing-masing individu yang akan membawa budaya tersebut adalah organisasi yang biasanya dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, masyarakat, pendidikan, dan lingkungannya.⁶

Budaya organisasi merupakan sekumpulan kepercayaan, nilai, ritual atau upacara, cerita dan legenda, mitos dan bahasa yang dengan cara-cara tertentu dianut bersama sehingga membantu mengembangkan perasaan yang sama di antara anggota organisasi.⁷ Budaya sekolah ialah gambaran kondisi internal sekolah ditinjau dari berbagai aspek sebagai suatu upaya, sasaran, dan prosedur dalam mencapai visi, misi serta tujuan sekolah secara optimal. Budaya sekolah diwujudkan dalam filosofi manajemennya yang

⁵ Suryana, "Permasalahan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan," *Edukasi* 14, no. 1 (2020): 6.

⁶ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Refika Aditama, 2006), 147.

⁷ Robert Krietner, *Management, Boston, Edisi Ke-3* (Houghton: Mifflin Company Krietner, 1986), 256.

terdiri dari teori-teori dan secara implisit menjelaskan tujuan dan prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan.⁸

Ada tiga aspek pengaruh budaya terhadap kinerja efektivitas dan perilaku organisasi, yaitu: orientasi, transparansi, dan penguatan. *Pertama*, efek arah orientasi artinya budaya mendorong sekolah untuk mengikuti arah atau tujuan tertentu. Budaya akan mempengaruhi perilaku dalam mencapai tujuan organisasi; *Kedua*, difusi adalah sejauh mana suatu budaya telah menebar atau merambah ke dalamnya dan mulai bergerak pandangan dengan anggota sekolah; dan *Ketiga*, efek penguatan (*strength*), yaitu sejauh mana budaya itu mengakar kuat pada setiap warga sekolah. Budaya terjadi tanpa paksaan atau arahan.

Perubahan budaya menuju budaya kualitas membutuhkan kepemimpinan yang kuat. Fandy Tjiptono menyebutkan bahwa pemimpin yang baik memiliki kriteria seperti: tanggung jawab yang seimbang, model yang positif, kemampuan komunikasi yang baik, pengaruh positif, dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain. Pemimpin yang baik seperti itu harus mampu memainkan peran: mengatasi penolakan terhadap perubahan, memenuhi kebutuhan kelompok di dalam dan luar sekolah, dan membentuk kerangka kerja etis di mana setiap anggota staf dan sekolah secara keseluruhan beroperasi. Kepemimpinan yang berorientasi pada kualitas memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) visiabilitas, komitmen, dan kesadaran; (2) semangat misionaris; (3) tujuan agresif; (4) dorongan kuat.⁹

Upaya yang dilakukan sekolah dalam mengoptimalkan budaya mutu sekolah diperlukan manajemen strategi. Alasan utamanya adalah konsep manajemen strategi menawarkan sekolah pendidikan yang lebih baik dan lebih ramah siswa. Konsep ini membantu sekolah menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana seharusnya mencapai hasil pendidikan yang positif sehingga sekolah dapat memahami keunggulan kompetitifnya dan

⁸ Johannes Basuki, *Budaya Organisasi, Konsep dan Terapan* (Jakarta: Yayasan Pembina Manajemen, 1997), 29.

⁹ Fandy Tjiptono and Anstasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), 154.

mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.¹⁰ Selain itu manajemen strategi merupakan salah satu alat yang efektif dalam membangun budaya mutu pendidikan. Dengan menggunakan manajemen strategi yang tepat, lembaga pendidikan dapat merumuskan tujuan jangka Panjang dan sasaran yang spesifik untuk mencapai budaya mutu pendidikan yang diinginkan.

Dalam konteks itulah, terdapat sejumlah pertimbangan penting dalam penentuan SDMT Ponorogo sebagai objek penelitian ini yaitu: *Pertama*, SDMT Ponorogo memiliki budaya mutu Cerdas Berkarakter yang terdepan dalam mengembangkan pendidikan berbasis tauhid dan *lifeskil*. SDMT Ponorogo membentuk kepribadian siswa berdasarkan nilai Islam-Kemuhammadiyah melalui proses pembelajaran dan kegiatan pengembangan diri yang simultan.

Kedua, SDMT Ponorogo memiliki jumlah siswa yang semakin meningkat dari tahun ke tahun. SDMT Ponorogo yang beralamatkan Jalan Jagadan 14 Ronowijayan Siman Ponorogo berdiri tahun 2003, sebelumnya di tempat yang sama berdiri MIM Ronowijayan. Karena MIM Ronowijayan tidak diminati, maka masyarakat Muhammadiyah Ranting Ronowijayan (Siman-Ponorogo) berinisiatif mendirikan SD, yang kemudian dinamakan SD Muhamadiyah Terpadu (SDMT). Di tahun pertama, siswa SDMT hanya 9 anak. Dari tahun ke tahun berikutnya jumlah siswa terus meningkat sehingga di tahun ajaran 2023/2024 mencapai 848 siswa. Dalam rangka menjaga dan meningkatkan kualitas, SDMT hanya membatasi jumlah siswa di sekitar 850-an siswa, atau menerima siswa sekitar 150 anak per tahun (per angkatan) yang dikelompokkan menjadi 5-6 rombel tiap angkatan, 27-28 siswa tiap kelas.¹¹

Ketiga, SDMT Ponorogo memiliki banyak program unggulan. Di SDMT ada banyak program konkrit dan terukur meliputi program

¹⁰ Baharuddin, "Manajemen Strategik Mutu Pendidikan," *Jurnal Idaarah* 3, no. 36 (2019): 155-163.

¹¹ *Observasi*, SDMT Ponorogo, 6 April 2023 <https://sdmtponorogo.com/> diakses pada tanggal 6 April 2023.

akademik, program ekstrakurikuler, program mutu guru, program kelas dan program Al-Quran. Setiap tahunnya SDMT melaksanakan kegiatan berbasis keagamaan dan karakter.¹²

Keempat, banyak prestasi yang diraih SDMT Ponorogo. Prestasi-prestasi para peserta didik dan guru SDMT Ponorogo banyak menjuarai di tingkat nasional hingga internasional. Salah satunya adalah guru SDMT Ponorogo yang lolos dan meraih posisi *first runner-up* dalam kategori *Project Plan* di *event* tingkat dunia tahun 2015. SDMT juga menjadi langganan juara *robotic* tingkat nasional. Menjuarai Open Turnamen Pencak Silat Tugu Muda *Championship* tingkat nasional tahun 2019 di Semarang. SDMT Ponorogo juga menduduki peringkat ke Sembilan sebagai *Best Elementary School* di Jawa Timur dan berbagai prestasi lainnya.¹³

Kelima, *upgrading* kualitas *softskill* dan *hardskill* SDM secara simultan. SDMT Ponorogo memiliki komitmen yang kuat untuk mengimplementasikan manajemen strategi dalam rangka meningkatkan budaya mutu pendidikan di lembaganya. Strategi yang telah dilakukan oleh SDMT Ponorogo meliputi sarana dan prasarana yang memadai, menciptakan proses pembelajaran yang efektif, meningkatkan profesionalisme guru dengan diklat atau *workshop*, kemudian meningkatkan kualitas peserta didik dengan diadakannya program wajib hafal juz amma, hadits adab dan doa harian sebagai syarat kelulusan, meningkatkan keagamaan seperti salat berjamaah dan salat duha, dan program pengembangan diri untuk minat dan bakat siswa. Dalam pelayanan yang diberikan kepada setiap peserta didik, orangtua peserta didik maupun masyarakat umum dilayani dengan penuh keramahan, kesopanan, simpati, disiplin dan Islami.¹⁴

¹² *Observasi*, SDMT Ponorogo, 6 April 2023 <https://sdmtponorogo.com/> diakses pada tanggal 6 April 2023.

¹³ *Observasi*, SDMT Ponorogo, 6 April 2023 <https://sdmtponorogo.com/> diakses pada tanggal 6 April 2023.

¹⁴ *Observasi*, SDMT Ponorogo, 6 April 2023 <https://sdmtponorogo.com/> diakses pada tanggal 6 April 2023.

Berdasarkan paparan data di atas, banyak hal-hal menarik dan perlu dikaji secara mendalam dari sekolah tersebut terutama menyangkut perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi dalam membangun budaya mutu. Berangkat dari paparan data tersebut, peneliti tertarik untuk membahas judul “Manajemen Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan di SDMT Ponorogo”.

B. Rumusan Masalah

Untuk memudahkan pembahasan agar lebih terarah, maka penulis akan merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perumusan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo?
2. Bagaimana implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo?
3. Bagaimana evaluasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis secara menyeluruh jawaban dari rumusan masalah yang diperinci sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis perumusan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis evaluasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

Diharapkan dari hasil penelitian tersebut akan mengungkapkan bagaimana idealnya manajemen strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan, sehingga manfaat yang diharapkan diantaranya:

1. Manfaat Teoretis

- a. Diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan keilmuan khususnya kajian mengenai teori manajemen pendidikan islam yang dispesifikasikan pada konsep strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan.
- b. Memberikan implikasi praktis bagi penyelenggara pendidikan di sekolah dalam pengembangan ilmu manajemen terutama membangun budaya mutu pendidikan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien, efektif dan produktif.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi IAIN Ponorogo

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat sebagai referensi/masukan sebagai penelitian yang relevan di masa mendatang.

b. Bagi Lembaga Pendidikan di Indonesia

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi pegangan, rujukan atau sebagai masukan bagi para pendidik, praktisi pendidikan, pengelola lembaga pendidikan yang memiliki kesamaan karakteristik.

c. Bagi Para Peneliti dan Masyarakat

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan secara teoritis dan aplikatif bagi para peneliti maupun masyarakat pada umumnya dalam mengatur atau mendesain budaya mutu untuk memajukan kualitas sekolah.

E. Kajian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu yaitu; *pertama*, penelitian milik Syafaruddin, Moesiono dan Muhammedi tahun 2021 dengan judul “Penyusunan Rencana Strategi dalam Pengembangan Budaya Mutu Pendidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Syekh H. Abdul Halim Hasan

Al-Ishlahiyah Binjai”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah Penyusunan rencana strategi dalam pengembangan budaya mutu pendidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Syekh H. Abdul Halim Hasan Al Ishlahiyah Binjai dengan: *pertama*, merumuskan visi, misi, dan tujuan; *kedua*, membentuk Tim Penyusun Rencana Strategi; *ketiga*, proses perumusan; dan *keempat*, pengesahan rancangan strategi tersebut.¹⁵ Penelitian ini menjadi penguat dari penelitian yang akan dilakukan, karena dalam pengembangan budaya mutu pendidikan membutuhkan penyusunan rencana strategis yang matang.

Kedua, penelitian milik Badingah dari program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen tahun 2021 dengan judul “Manajemen Budaya Mutu Sekolah dalam Pengembangan Ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen Tahun 2021”. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif, dengan mengambil latar di SMA Negeri 1 Kebumen. Hasil dari penelitian ini adalah perencanaan budaya mutu sekolah dalam pengembangan ekosistem dilakukan berdasarkan visi, misi dan tujuan sekolah. Pelaksanaan budaya mutu sekolah melalui, (a) Kedisiplinan; (b) Perawatan lingkungan; (c) mengadakan kebersihan dengan nama Jum'at bersih; (d) Pembiasaan sholat duha bagi yang muslim dan literasi 15 menit sebelum KBM berlangsung; (e) *Benchmarking*. Dalam pengembangan ekosistem antara lain membangun (a) Ruang Galeri Seni; (b) membangun spot-spot pojok taman; (c) Membangun Gazebo; (d) Pengembangan Kantin; (e) Penambahan jaringan wifi di setiap kelas. Pengevaluasian dilakukan dengan membentuk tim monitoring dan dilaksanakan setiap bulan secara berkala.¹⁶ Penelitian ini menjadi penguat dari penelitian yang akan dilakukan, karena dalam manajemen budaya mutu sangat mendukung pembelajaran yang berlangsung.

¹⁵ Syafaruddin, Moesiono, dan Muhammedi, “Penyusunan Rencana Strategi dalam Pengembangan Budaya Mutu Pendidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Syekh H. Abdul Halim Hasan Al-Ishlahiyah Binjai,” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 01 (2021): 589.

¹⁶ Badingah, “Manajemen Budaya Mutu Sekolah dalam Pengembangan Ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen Tahun 2021,” (Tesis, Kebumen, IAINU Kebumen, 2021), 120.

Ketiga, penelitian oleh Hairul Ulum dengan judul “Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Multikasus di SMPN 1 Sukodono Lumajang dan MTs. Negeri Lumajang)” tahun 2022. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analisis melalui studi multi kasus. Adapun hasil penelitian strategi pengembangan budaya mutu untuk mewujudkan sekolah unggul di SMPN 1 Sukodono Lumajang dan MTs. Negeri Lumajang tersebut ialah (a) Sumber daya manusia (SDM) yang professional, (b) Manajemen efektif, (c) Lingkungan yang kondusif, (d) Kepercayaan masyarakat meningkat, (e) kepemimpinan kepala sekolah, dan (f) terwujudnya kerjasama dengan lembaga sekitar.¹⁷ Penelitian ini menjadi penguat dari penelitian yang akan dilakukan, karena dengan adanya strategi dalam mengembangkan budaya mutu bisa mewujudkan sekolah yang unggul.

Keempat, penelitian Amir yang berjudul “Membangun Budaya Mutu pada Lembaga Pendidikan Islam Menuju Madrasah Unggul” tahun 2019. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus. Adapun upaya yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Nurul Hikam dalam membangun budaya mutu menuju madrasah unggul yaitu, (1) mendesain standar sikap dan perilaku yang berorientasi pada kinerja yang tinggi, baik bagi kepala madrasah, staff administrasi, para guru maupun siswa; (2) merumuskan standar pelayanan terbaik yang harus dipatuhi oleh semua warga madrasah untuk meningkatkan mutu layanan kepada pelanggan, khususnya siswa dan orang tua siswa; (3) pengintegrasian budaya mutu dalam seluruh aktivitas di madrasah; (4) memberikan penghargaan bagi warga madrasah yang memiliki prestasi tinggi dan memberikan pembinaan bagi mereka yang memiliki kinerja rendah; (5) memberikan motivasi kepada warga madrasah untuk terus meningkatkan kinerjanya agar sesuai dengan harapan semua pihak, sehingga dapat tercipta mutu madrasah yang

¹⁷ Hairul Ulum, “Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Multikasus di SMPN 1 Sukodono Lumajang dan MTs. Negeri Lumajang),” *SIRAJUDDIN Jurnal Pendidikan dan Kajian Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2022): 76.

unggul.¹⁸ Penelitian ini menjadi penguat dari penelitian yang akan dilakukan, karena dengan membangun budaya mutu bisa menjadikan madrasah yang unggul.

Terakhir adalah penelitian milik Aris Munandar dengan judul “Manajemen Strategi dan Mutu Pendidikan Islam” tahun 2019. Penelitian ini menggunakan kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis. Hasil dari penelitian ini penulis mencoba menawarkan sebuah konsep, implementasi dan perkembangan pendidikan Islam dalam bingkai manajemen strategi, dalam proses pembelajaran di sekolah formal maupun non formal dengan tujuan membentengi siswa di era globalisasi agar tetap berpegang pada nilai-nilai qur’an, hadist, ijma’ dan qiyas.¹⁹ Penelitian ini menjadi penguat dari penelitian yang akan dilakukan, karena dengan adanya manajemen strategi di pendidikan akan lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional.

Tabel 1.1 Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti	Persamaan	Perbedaan
1	<i>Penyusunan Rencana Strategi dalam Pengembangan Budaya Mutu Pendidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Syekh H. Abdul Halim Hasan Al-Ishlahiyah Binjai, Syafaruddin, Moesiono & Muhammedi.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Membahas variabel yang sama yaitu budaya mutu. - Menggunakan pendekatan kualitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkup lembaga yang diteliti berbeda, peneliti terdahulu mengambil fokus di Perguruan Tinggi. Sedangkan peneliti saat ini fokus pada Sekolah Dasar. - Variabel penelitian yang saat ini dilakukan peneliti adalah manajemen strategi dan budaya mutu pendidikan. Sementara penelitian terdahulu

¹⁸ Amir Amir, “Membangun Budaya Mutu pada Lembaga Pendidikan Islam Menuju Madrasah Unggul,” *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 02 (2019): 1.

¹⁹ Aris Munandar, “Manajemen Strategi dan Mutu Pendidikan Islam,” *NUR EL-ISLAM: Jurnal Pendidikan dan Sosial Keagamaan* 6, no. 2 (2019): 73.

			perencanaan strategi dan budaya mutu pendidikan.
2	<i>Manajemen Budaya Mutu Sekolah dalam Pengembangan Ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen Tahun 2021, Badingah.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Membahas variabel yang sama yaitu manajemen dan budaya mutu. - Menggunakan penelitian kualitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkup lembaga yang diteliti berbeda, peneliti terdahulu mengambil fokus di SMA. Sedangkan peneliti saat ini fokus pada Sekolah Dasar. - Variabel penelitian yang saat ini dilakukan peneliti adalah manajemen strategi dan budaya mutu. Sementara penelitian terdahulu manajemen, budaya mutu sekolah dan ekosistem.
3	<i>Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Multikasus di SMPN 1 Sukodono Lumajang dan MTS. Negeri Lumajang), Hairul Ulum.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Membahas variabel yang sama yaitu budaya mutu. - Menggunakan pendekatan kualitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkup lembaga yang diteliti berbeda, peneliti terdahulu mengambil lokus di 2 sekolah yaitu SMP dan MTs. Sedangkan peneliti saat ini fokus pada lembaga Sekolah Dasar. - Variabel penelitian yang saat ini dilakukan peneliti adalah manajemen strategi dan budaya mutu. Sementara penelitian terdahulu strategi kepala sekolah dan budaya mutu.

4	<p><i>Membangun Budaya Mutu pada Lembaga Pendidikan Islam Menuju Madrasah Unggul</i>, Amir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membahas variabel yang sama yaitu budaya mutu. - Menggunakan pendekatan kualitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkup lembaga yang diteliti berbeda, peneliti terdahulu mengambil fokus di Madrasah Aliyah. Sedangkan peneliti saat ini fokus pada lembaga Sekolah Dasar. - Variabel penelitian yang saat ini dilakukan peneliti adalah manajemen strategi dan budaya mutu. Sementara penelitian terdahulu budaya mutu dan lembaga pendidikan unggul.
5	<p><i>Manajemen Strategi dan Mutu Pendidikan Islam</i>, Aris Munandar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membahas variabel yang sama yaitu manajemen strategi dan mutu. - Menggunakan pendekatan kualitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel penelitian yang saat ini dilakukan peneliti adalah manajemen strategi dan budaya mutu. Sementara penelitian terdahulu manajemen strategi dan mutu Pendidikan Islam.

F. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut.²⁰ Untuk menghindari kesalahpahaman dan kekeliruan terhadap beberapa istilah yang dipakai dalam penelitian ini, maka peneliti memberikan pengertian sebagai berikut:

²⁰ Moh. Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988), 152.

1. Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Tujuan dari manajemen strategi adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki arah yang jelas dan dapat bersaing secara efektif dan efisien dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Manajemen strategi melibatkan berbagai aktivitas, seperti analisis lingkungan bisnis, identifikasi peluang dan ancaman, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi hasil. Hal ini memastikan bahwa perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat dan memastikan bahwa sumber daya yang tersedia digunakan secara efektif dan efisien.

2. Budaya Mutu Pendidikan

Budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan perbaikan mutu yang berkesinambungan. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang promosi mutu. Selain itu budaya kualitas dianggap sebagai jenis budaya organisasi tertentu yang mencakup nilai-nilai bersama dan komitmen terhadap kualitas. Komponen terpenting dari budaya mutu adalah fondasi yang mendasari bangunan pilar mutu, yakni keyakinan dan nilai-nilai sekolah serta visi-misi akan menentukan kekuatan dan keberhasilan transformasi mutu.

G. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah penulisan tesis ini dan agar dapat dicerna secara runtut, maka diperlukan sebuah sistematika penulisan. Dalam penelitian ini, peneliti mengelompokkan menjadi tujuh bab yang masing-masing bab terdiri dari sub bab yang saling berkaitan satu sama lain. Sistematika penulisan tesis hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan, yang merupakan gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran bagi laporan hasil penelitian secara keseluruhan. Dalam bab ini akan dibahas mengenai

latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian terdahulu, definisi operasional dan sistematika penulisan.

- BAB II : Kajian teoretik, yang berfungsi untuk mengetahui kerangka acuan teori yang dipergunakan sebagai landasan/dasar teoritik dalam melakukan penelitian. Dalam kajian teoretik ini meliputi tinjauan tentang manajemen strategi dan budaya mutu pendidikan.
- BAB III : Metode penelitian, dalam bab ini berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, teknik pengecekan keabsahan data serta tahapan penelitian.
- BAB IV : Memuat tentang paparan data, analisis data serta sinkronisasi dan transformatif dari rumusan masalah pertama yang berisi terkait perumusan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo.
- BAB V : Memuat tentang paparan data, analisis data serta sinkronisasi dan transformatif dari rumusan masalah kedua yang berisi terkait implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo.
- BAB VI : Memuat tentang paparan data, analisis data serta sinkronisasi dan transformatif dari rumusan masalah ketiga yang berisi terkait evaluasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo.
- BAB VII : Berisi penutup, pada bab ini dimaksudkan untuk mempermudah pembaca dalam memahami, intisari dari penelitian ini yang berisi kesimpulan dan saran.

BAB II KAJIAN TEORI

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi manajemen itu sendiri. Menurut Winardi sebagaimana yang dikutip Aep Saepuloh, manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan manusia serta sumber-sumber lain.²¹

Sedangkan untuk memahami strategi sering kali terasa tidak mudah, karena setiap literatur memberikan definisi yang berbeda dan sampai saat ini tidak ada definisi yang baku. Untuk memperjelas definisi strategi, sebagian orang berusaha mencoba membedakan antara strategi dan taktik, yaitu strategi sebagai cara-cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, sedangkan cara-cara untuk mencapai tujuan jangka pendek disebut sebagai taktik.²²

Manajemen strategi merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategi yang akan menunjang pencapaian tujuan sekolah. Pearce dan Robinson, sebagaimana yang dikutip oleh Ismail Solihin dalam bukunya, memberikan penjelasan mengenai berbagai tugas penting yang harus dilakukan kepala sekolah terhadap sekolah.²³

²¹ Aep Saepuloh, "Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan Program Tahfidzul Qur'an di MTs. Tahfidz Yanbu'ul Qur'an Menawan Kudus, (Tesis, Kudus, STAIN Kudus, 2017), 16.

²² *Ibid.*, 16.

²³ Ismail Sholihin, *Manajemen Strategik* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 70-72.

Menurut Wheelen dan Hunger sebagaimana dikutip oleh E Mulyasa, manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian.²⁴

Menurut Fred R. David, manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan.²⁵

Masih banyak pengertian manajemen strategi menurut para ahli yang belum penulis kutip dalam tulisan ini, namun dari beberapa pengertian manajemen diatas, dapat penulis simpulkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang berulang dan berkelanjutan yang meliputi kegiatan perumusan, implementasi dan evaluasi.

2. Tahapan Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi menurut Fred R. David terdapat 3 tahap, yaitu:²⁶

a. Perumusan strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.²⁷

Menurut Fajar, dkk., perumusan strategi atau perencanaan strategis adalah proses mempersiapkan langkah-langkah masa depan, termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi,

²⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2009) 217.

²⁵ Fred R David, *Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep Edisi 12* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 5.

²⁶ *Ibid.*, 5.

²⁷ *Ibid.*, 6.

mengenali kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menyepakati tujuan strategis dan keuangan perusahaan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi untuk memberikan nilai maksimum kepada pelanggan.²⁸

Menurut Prim Masrokan, perumusan strategi mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sebenarnya. Dalam hal ini, organisasi harus merumuskan visi, misi dan nilai-nilainya, memperhatikan lingkungan internal dan eksternal dan menarik kesimpulan dari analisis faktor internal dan eksternal.²⁹

Dalam pencapaian mutu yang baik, salah satu standar sesuai dengan aturan tentang sistem akreditasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah dalam komposisi borang (instrumen) adalah adanya visi, misi, dan tujuan yang jelas.³⁰ Akdon menjelaskan bahwasanya target atau sasaran organisasi sangat penting karena merupakan salah satu dasar dari perumusan formulasi strategi yang efektif dan mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas khusus yang diselesaikan dalam jangka waktu pendek jika suatu organisasi ingin sukses.³¹

Pada tahap analisis lingkungan, kepala sekolah serta staf dan dewan guru melakukan analisis lingkungan dimana kepala sekolah melakukan suatu proses monitoring terhadap lingkungan sekitar sekolah yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) yang mempengaruhi kemampuan sekolah untuk mencapai tujuannya.³²

²⁸ Fajar Harapan, Ulfah Irani Z, dan Murniati Ar, "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan," *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah 2*, no. 2 (2014): 62.

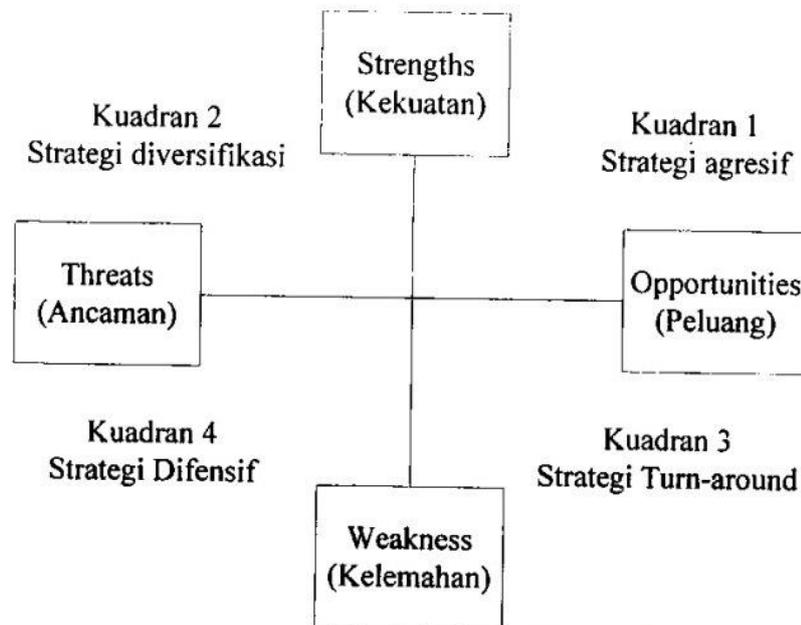
²⁹ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam, Cet II* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2014), 158.

³⁰ Firdaus et.al., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 18-21.

³¹ Akdon, *Strategic Management for Education Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)* (Bandung: Alfabeta, 2011), 146.

³² Wiwin Mistiani, "Penerapan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah", *Paedagogia: Jurnal Pendidikan 7*, no. 1 (2019): 178.

Alat yang dipakai untuk menyusun factor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini diperoleh dari diagram SWOT yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.³³



Gambar 2.1 Analisis SWOT

Matrik SWOT menghasilkan 4 kemungkinan alternatif strategi, alternatif strategi tersebut antara lain:³⁴

1) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

³³ Irna Muharani, "Perencanaan Strategi Sistem Informasi dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* dan *Balanced Scorecard* untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan," (Skripsi, Jakarta, UIN Syarif Hidayatullah, 2012), 34.

³⁴ Irna Muharani, "Perencanaan Strategi Sistem Informasi dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* dan *Balanced Scorecard* untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan," (Skripsi, Jakarta, UIN Syarif Hidayatullah, 2012), 36.

2) Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Sedangkan pada tahapan perumusan strategi ini akan bercermin pada keinginan dan tujuan organisasi yang hendak dicapai dan tentunya mengacu pada visi, misi, dan tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan. Perumusan strategi bertujuan agar meminimalisir ancaman yang dapat mengganggu proses berjalannya manajemen.³⁵

Perumusan strategi memungkinkan perumusan prioritas jangka panjang dan perubahan kelembagaan berdasarkan pertimbangan rasional. Upaya strategi ini diperlukan tidak hanya untuk mengembangkan rencana organisasi.

b. Implementasi Strategi

Penerapan strategi mengharuskan suatu lembaga untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Perencanaan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengurangan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta

³⁵ Sri Budiman dan Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam", *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)* 5, no. 3 (2021): 516.

pemanfaatan system informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.³⁶

Ketika strategi ditetapkan, langkah selanjutnya adalah memasukannya ke dalam operasi organisasi sehari-hari. Bahkan strategi yang paling kompleks dan kreatif pun tidak dapat bermanfaat bagi organisasi jika tidak ditetapkan. Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen menerapkan strategi dan kebijakannya melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.³⁷

Pelaksanaan strategi (*strategy implementations*) yang menggambarkan cara mencapai tujuan yang hendak dicapai terdiri dari program-program organisasi, anggaran, dan prosedur.³⁸ Pelaksanaan strategi juga dapat disebut dengan implementasi strategi (*the action stage of strategic management*) dalam manajemen strategi. Implementasi strategi sebagai mobilisasi tenaga atau sumber daya untuk menetapkan strategi yang telah ditentukan menjadi sebuah tindakan. David menjelaskan implementasi lebih berorientasi pada pembentukan budaya, pencapaian struktur, organisasi yang efektif, pembiayaan, pengembangan sistem informasi dan hubungan pekerjaan dengan performansi organisasi.³⁹ Implementasi dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi pelaksanaan kegiatan, dan mencegah sebelum terjadinya kegagalan diantaranya, agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.⁴⁰

³⁶ Fred R David, *Strategic Management: Manajemen Strategi*, 6.

³⁷ Bamawi and Muhammad Arifin, *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2012), 61.

³⁸ Machali and Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Vol. 1: 204.

³⁹ Ahmadi, *Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup* (Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013), 46.

⁴⁰ Kusnul Fadlilah and Sugiyar, "Implementasi Metode Hanifida Dalam Meningkatkan Hafalan Al-Qur'an Santri Pondok Pesantren Supercamp La Raiba Hanifida Jombang," *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 02 (November 10, 2022): 55, <https://doi.org/10.21154/excelencia.v2i02.908>.

Keberhasilan dalam implementasi strategi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi karyawan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya organisasi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.⁴¹

Implementasi strategi merupakan suatu proses dimana manajemen menerapkan strategi dan kebijakannya melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Implementasi strategi melibatkan pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan tepat sasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menerapkan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Keberhasilan implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan.

c. Evaluasi Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer mesti tahu kapan Ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik; penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, (3) pengambilan Langkah korektif. Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti.⁴²

Menurut Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategi. Manajer harus

⁴¹ Muhammad Fadhli, "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan | Continuous Education: Journal of Science and Research," (2020): 19.

⁴² Fred R David. *Strategic Management: Manajemen Strategi*, 7.

mengetahui ketika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik, evaluasi strategi adalah cara yang tepat untuk mengetahui informasi ini. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah meninjau faktor eksternal dan internal yang merupakan bisnis untuk strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan kolektif bagi perusahaan.

Evaluasi merupakan suatu proses peninjauan kembali mengenai manajemen strategi berdasarkan kekurangan yang ada dalam pelaksanaan periode sebelumnya. Pada proses evaluasi terdapat penyusunan kembali strategi baru guna memperbaiki strategi sebelumnya. Sedangkan pengendalian merupakan suatu proses untuk membatasi ruang gerak para pelaksana manajemen agar sesuai dengan rencana yang telah disusun kembali.⁴³ Tahap evaluasi dan monitoring strategi (*strategy evaluation and monitoring*) yang dimaksudkan untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.⁴⁴

Tahap mengevaluasi strategi ini adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Evaluasi strategi, mencakup:

- 1) Memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategi yang dilakukan sekolah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan.⁴⁵ Aktivitas ini berusaha menguji asumsi-asumsi atau pijakan dasar yang digunakan dalam perumusan strategi, apakah masih relevan atau sudah jauh mengalami perubahan.⁴⁶

⁴³ Budiman dan Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam," 518.

⁴⁴ Machali and Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Vol. 1: 204.

⁴⁵ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2008), 28.

⁴⁶ *Ibid.*, 128

2) Mengukur kinerja individu dan sekolah

Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Sasaran yang ditetapkan pada tahap perumusan strategi dalam sebuah proses manajemen strategis (dengan memperhatikan profitabilitas, pangsa pasar, dan pengurangan biaya dari berbagai ukuran lainnya) harus betul-betul digunakan untuk mengukur kinerja sekolah selama masa implementasi strategi.⁴⁷

3) Mengambil langkah-langkah perbaikan

Aktivitas ini dilakukan dengan mengambil berbagai tindakan perbaikan guna menjamin bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan manajemen puncak. Tindakan korektif dapat dilakukan dengan mengubah struktur, mengganti orang-orang yang tidak sesuai, atau merevisi target-target yang ingin dicapai.⁴⁸

Hasil evaluasi program atau kegiatan akan dijadikan tolok ukur berhasil atau tidaknya program tersebut. Hal ini sejalan dengan teori Suharsimi Arikunto yaitu evaluasi merupakan serangkaian kegiatan atau aktivitas yang bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan pada suatu program pendidikan.⁴⁹

3. Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam pendidikan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para kepala sekolah diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih

⁴⁷ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Andi, 2003), 391.

⁴⁸ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan...*, 129.

banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh pendidikan jika mereka menerapkan manajemen strategi, yaitu:⁵⁰

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan pendidikan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- f. Keterlibatan sumber daya manusia dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- h. Keengganan untuk berubah dari sumber daya manusia lama dapat dikurangi.

B. Budaya Mutu Pendidikan

1. Pengertian Budaya Mutu

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu buddhaya, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *Colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* juga kadang diterjemahkan sebagai “kultur” dalam bahasa Indonesia.⁵¹

Menurut Kujala dan Ullrank sebagaimana di kutip Alamsyah Nurseha, untuk memahami pengertian budaya mutu hendaknya dipahami

⁵⁰ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik* (Jogjakarta: Binarupa Aksara, 1996), 19.

⁵¹ Alamsyah Nurseha, “Budaya Mutu dan Kinerja Profesional dalam Pendidikan,” *AL IDRAK Jurnal Pendidikan Islam dan Budaya* 1, no. 2 (2021): 4.

terlebih dahulu akar dari budaya mutu yaitu budaya organisasi, karena budaya mutu merupakan subset dari budaya organisasi.⁵²

Menurut Robbins sebagaimana di kutip Alamsyah Nurseha, budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.⁵³

Budaya adalah suatu proses hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Budaya merupakan suatu pola hidup menyeluruh. Budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosio budaya ini tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia. Dengan demikian, budayalah yang menyediakan suatu kerangka yang koheren untuk mengorganisasikan aktivitas seseorang dan memungkinkannya meramalkan perilaku orang lain.

Pengertian mutu atau kualitas berlainan bagi setiap orang dan tergantung pada konteksnya. Mutu atau kualitas suatu barang pada umumnya diukur dengan tingkat kepuasan konsumen atau pelanggan. Seberapa besar kepuasan yang diperoleh pelanggan tergantung dari tingkat kecocokan penggunaan masing-masing pelanggan. Konsep kualitas itu sendiri sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain atau rancangan dan

⁵² *Ibid.*, 4.

⁵³ *Ibid.*, 4.

kualitas kesesuaian atau kecocokan. Kualitas rancangan merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kecocokan adalah seberapa baik produk itu sesuai dengan spesifikasi dan kelonggaran yang disyaratkan oleh rancangan itu.⁵⁴

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu pendidikan yang dimaksud disini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.⁵⁵

Dari uraian diatas bisa ditarik kesimpulan bahwa budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan perbaikan mutu yang berkesinambungan. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang promosi mutu. Selain itu budaya kualitas dianggap sebagai jenis budaya organisasi tertentu yang mencakup nilai-nilai bersama dan komitmen terhadap kualitas. Definisi tersebut menyatakan bahwa, selain aspek 'keras' (misalnya manajemen mutu, strategi dan proses), aspek 'lunak' (misalnya nilai, keyakinan dan komitmen) mempengaruhi budaya kualitas. Budaya kualitas juga menyiratkan tanggung jawab kolektif dianggap bertepatan dengan komitmen manajemen terhadap kualitas serta keterlibatan akar rumput staf akademik, administrasi dan siswa. Agar budaya kualitas berkembang, keseimbangan yang tepat antara pendekatan *top-down* dan *bottom-up* diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan mengkoordinasikan upaya individu.⁵⁶

2. Karakteristik Mutu

Dalam perspektif *Total Quality Management* (TQM), mutu pendidikan dilihat secara utuh. Mutu lembaga pendidikan pertama-tama

⁵⁴ *Ibid.*, 4-6.

⁵⁵ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 28.

⁵⁶ Bendermacher et.al., "Unravelling quality culture in higher education: a realist review," *High Educ* 2017, no. 73 (2016): 41.

nampak pada rumusan visi, misi, nilai dan tujuan. Visi dan misi lembaga pendidikan merupakan sebuah filosofi pendidikan dan sekaligus metodologi untuk membantu lembaga dalam mengelola perubahan secara sistemik dan totalitas. Upaya peningkatan mutu pendidikan bersifat dinamis-evolutif. Indonesia pada tahun 1945, ketika memproklamkan kemerdekaan, tingkat melek huruf rakyat Indonesia hanya mencapai 5%, pada tahun 2010 (setelah 65 tahun merdeka) angka melek huruf mencapai 92%. Peningkatan mutu pendidikan tergantung pada paradigma yang dipakai dalam mengembangkan sekolah dan komitmen setiap komponen pendidikan melaksanakan pendidikan bermutu. Menurut Jerome S. Arcaro, sekolah bermutu diawali dengan perumusan dan pengembangan visi dan misi. Visi dan misi yang bermutu difokuskan pada kebutuhan pelanggan (*costumer*), mendorong keterlibatan total komunitas dalam program, mengembangkan sistem pengukuran nilai pendidikan, menunjang sistem yang diperlukan, staf dan peserta didik untuk mengelola perubahan, serta perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat produk pendidikan menjadi lebih baik. Proses ini kemudian ditetapkannya dalam lima pilar mutu pendidikan, yakni focus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran, komitmen, dan perbaikan berkelanjutan.⁵⁷

Kelima pilar tersebut dianggap sebagai fondasi yang kuat dalam mengelola pendidikan sekaligus variabel-variabel mutu suatu sekolah.

3. Indikator Mutu Pendidikan

Upaya pemerintah terhadap mutu pendidikan di sekolah diantaranya penetapan kriteria output, proses, dan input Pendidikan di sekolah dalam

⁵⁷ Hendrikus Midun, "Membangun Budaya Mutu dan Unggul di Sekolah," *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan MISSIO* 9, no. 1 (2017): 51-52.

menggunakan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah). Secara garis besarnya kriteria MBS tersebut meliputi:⁵⁸

a. *Input*

Input pendidikan karakteristiknya adalah: (a) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, (b) sumber daya tersedia dan siap, (c) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, (d) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (e) fokus pada pelanggan (khususnya siswa), dan (f) *input* manajemen, misalnya perincian tugas yang jelas.

b. *Proses*

Karakteristik proses adalah: (1) proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi, (b) kepemimpinan sekolah yang kuat, (c) lingkungan sekolah yang aman dan tertib; (d) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (e) sekolah memiliki budaya mutu, (f) sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, (g) sekolah memiliki kewenangan (kemandirian), (h) partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, (i) sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen, (j) sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), (k) sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, (l) sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, (m) memiliki komunikasi yang baik, (n) sekolah memiliki akuntabilitas, (o) manajemen lingkungan hidup sekolah bagus, (p) sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas.

c. *Output*

Output sekolah yang diharapkan adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen sekolah. Output sekolah diklasifikasikan menjadi dua yaitu prestasi

⁵⁸ Muhammad Basri, "Budaya Mutu dalam Pelayanan Pendidikan," *Otoritas Jurnal Ilmu Pemerintahan* 1, no. 2 (2011): 115.

akademik (*academic achievement*) dan prestasi non-akademik (*non-academic achievement*).

4. Indikator Budaya Mutu Pendidikan

Dalam perspektif *Total Quality Management* (TQM), mutu pendidikan dilihat secara utuh. Mutu lembaga pendidikan pertama-tama Nampak pada rumusan visi, misi, nilai dan tujuan. Visi dan misi lembaga pendidikan merupakan sebuah filosofi pendidikan dan sekaligus metodologi untuk membantu lembaga dalam mengelola perubahan secara sistematis dan totalitas.⁵⁹

Menurut Bounds, seperti yang dikutip oleh Mulyadi, dikatakan bahwa manajemen mutu terpadu atau dikenal dengan *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu system manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara keberlanjutan kepuasan *customer* pada biaya sesungguhnya yang berkelanjutan terus menurun.⁶⁰

Menurut Mulyadi sebagaimana dikutip oleh Ahmad Husaini, kriteria untuk manajemen sekolah berbudaya mutu ditandai dengan adanya 5 (lima) pilar mutu pendidikan, meliputi:⁶¹

a. Fokus pada siswa (peserta didik)

Bahwa sekolah/madrasah dan para profesional pendidikan memiliki tanggung jawab yang besar untuk mengoptimalkan potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses belajar di sekolah. Dengan kata lain proses kegiatan pembelajaran mesti dipersiapkan dengan baik, dikelola secara profesional agar memberikan nilai manfaat yang besar bagi pengembangan potensi siswa.

b. Keterlibatan total

⁵⁹ Hendrikus Midun, "Membangun Budaya Mutu dan Unggul di Sekolah," 51.

⁶⁰ Mulyadi, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Gajah Mada, 1998), 10.

⁶¹ Ahmad Husaini, "Budaya Mutu di Lembaga Pendidikan Islam," Kanwil Kemenag Kalsel, 2016, accessed December 28, 2023, <https://kalsel.kemenag.go.id/opini/115/budaya-mutu-di-lembaga-pendidikan-islam>.

Bahwa setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab Kepala Sekolah, mutu merupakan tanggungjawab semua pihak yaitu, komite, guru, staf, orang tua, bahkan siswa itu sendiri. Mutu, berarti menuntut setiap orang memberi kontribusi bagi upaya mutu.

c. Pengukuran

Ini merupakan bidang yang sering kali gagal dibanyak sekolah, karena apa yang dikerjakan tidak dibarengi pengukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilannya. Secara tradisional ukuran mutu atas keluaran sekolah adalah prestasi siswa. Maka para profesional pendidikan mesti belajar untuk mengukur mutu (prestasi siswa), mereka perlu memahami pengumpulan dan analisis data yang diperlukan dalam proses yang sedang dikerjakan. Sehingga para professional pendidikan dapat mengukur dan menunjukkan nilai tambah pendidikan.

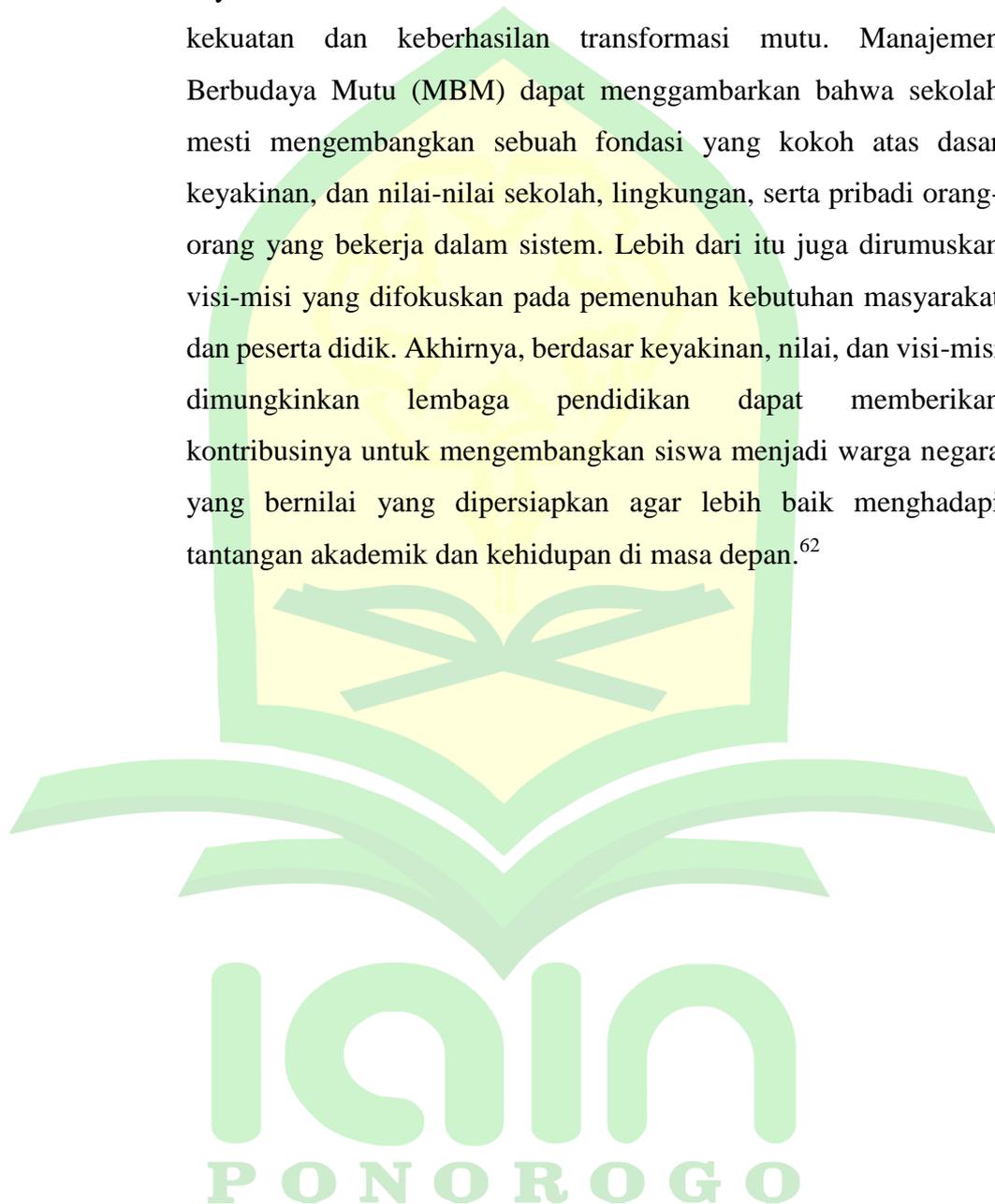
d. Komitmen

Para professional pendidikan harus memiliki komitmen pada mutu. Bila mereka tidak memiliki komitmen, proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai, karena walaupun dijalankan pasti gagal. Ini berarti perlu adanya perubahan budaya dan manajemen yang memiliki komitmen untuk mendukung proses perubahan kearah peningkatan mutu.

e. Perbaikan berkelanjutan

Mutu didasarkan pada konsep, bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Maka para profesional pendidikan harus konstan menemukan cara untuk menangani masalah yang muncul, mereka harus memperbaiki proses yang dikembangkannya dan membuat perbaikan yang diperlukan.

Namun, masih ada komponen terpenting dari budaya mutu adalah fondasi yang mendasari bangunan pilar mutu, yakni keyakinan dan nilai-nilai sekolah serta visi-misi akan menentukan kekuatan dan keberhasilan transformasi mutu. Manajemen Berbudaya Mutu (MBM) dapat menggambarkan bahwa sekolah mesti mengembangkan sebuah fondasi yang kokoh atas dasar keyakinan, dan nilai-nilai sekolah, lingkungan, serta pribadi orang-orang yang bekerja dalam sistem. Lebih dari itu juga dirumuskan visi-misi yang difokuskan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat dan peserta didik. Akhirnya, berdasar keyakinan, nilai, dan visi-misi dimungkinkan lembaga pendidikan dapat memberikan kontribusinya untuk mengembangkan siswa menjadi warga negara yang bernilai yang dipersiapkan agar lebih baik menghadapi tantangan akademik dan kehidupan di masa depan.⁶²



⁶² Ahmad Husaini, "Budaya Mutu di Lembaga Pendidikan Islam," Kanwil Kemenag Kalsel, 2016, accessed December 28, 2023, <https://kalsel.kemenag.go.id/opini/115/budaya-mutu-di-lembaga-pendidikan-islam>.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan peneliti yaitu menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah.⁶³ Di sini peneliti akan meneliti secara langsung kepada pihak pengelola lembaga tersebut. Melalui pendekatan ini, peneliti akan menganalisis Manajemen Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan di SDMT Ponorogo.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah study kasus (*case study*). Studi kasus adalah suatu penelitian dengan makna, menyelidiki proses, dan memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok, atau situasi. Menurut Smith sebagaimana dikutip Emzir, studi kasus dapat menjadi berbeda dari bentuk-bentuk penelitian kualitatif lain oleh fakta bahwa studi ini berfokus pada satu “unit tunggal” atau “suatu sistem terbatas”. Keterbatasan tersebut ditentukan apakah terdapat suatu batasan pada jumlah orang yang terlibat dapat diwawancarai atau suatu jumlah waktu tertentu (untuk observasi). Jika terdapat jumlah orang tak terbatas (secara aktual atau teoretis) yang dapat diwawancarai atau pada observasi yang dapat dilaksanakan, maka fenomena tersebut tidak cukup terbatas untuk menjadi sebuah kasus.⁶⁴ Oleh karena itu berdasarkan pendapat tersebut, maka penelitian ini fokus pada Manajemen Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan di SDMT Ponorogo karena dengan menggunakan jenis penelitian ini peneliti bisa menyelidiki proses manajemen strategi yang digunakan.

⁶³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2015), 15.

⁶⁴ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), 20.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi yang dijadikan sebagai objek penelitian adalah SDMT Ponorogo yang beralamat di Jl. Jagadan No. 14 Ronowijayan Siman Ponorogo. Peneliti mengambil objek di lokasi tersebut dikarenakan lembaga tersebut merupakan sekolah yang memiliki eksistensi yang cukup bagus diantara sekolah-sekolah yang lain. Ketika sekolah-sekolah lain sedang dipertaruhkan eksistensinya dalam bersaing dengan sekolah umum, SDMT Ponorogo ini tetap memiliki *output* yang bagus dan menjadi sekolah favorit bagi orang tua dan masyarakat, selain itu sekolah ini juga banyak meraih prestasi salah satunya telah menduduki peringkat ke Sembilan sebagai *Best Elementary School* di Jawa Timur. SDMT Ponorogo juga memiliki komitmen yang kuat untuk mengimplementasikan manajemen strategi dalam rangka meningkatkan budaya mutu pendidikan di lembaganya.

C. Data dan Sumber Data

Sumber data utama pada penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti data tertulis, foto, dan sejenisnya. Yang dimaksud kata-kata dan tindakan yakni kata-kata dan tindakan orang-orang yang yang diamati atau diwawancarai. Data ini direkam melalui catatan tertulis dan pengambilan foto. Sedangkan dokumen tertulis merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara.

Data di sini dibagi menjadi dua yaitu, data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti dari lokasi penelitian secara langsung, sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti lain yang digunakan oleh peneliti untuk mendukung penelitiannya. Data primer berupa partisipan, kejadian, tempat, setting, pola interaksi. Sedangkan data sekunder misalnya hasil penelitian orang lain.⁶⁵

Data dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis data yaitu data yang berupa perkataan dan data yang berupa kegiatan. Data yang berupa

⁶⁵ Riyadi Santoso, *Metode Penelitian Kebahasaan Kualitatif* (Surakarta: UNS Press, 2017), 52.

perkataan diperoleh dari informan, sedangkan data yang berupa kegiatan didapatkan dari observasi. Data yang di dapat dari informan adalah informasi tentang perumusan, implementasi dan evaluasi dalam membangun budaya mutu pendidikan. Sedangkan data yang didapat dari observasi adalah data tentang program kegiatan, agenda tahunan dan fasilitas dalam membangun budaya mutu pendidikan, serta data tentang pembiasaan-pembiasaan yang dilakukan siswa selama pembelajaran.⁶⁶ Data pendukung juga digunakan dalam penelitian ini yang berupa dokumen. Dari dokumen peneliti mendapatkan bukti-bukti implementasi dalam membangun budaya mutu pendidikan. Bukti-bukti tersebut terdapat pada jurnal sekolah, hasil monitoring tim pengembang, dokumen catatan guru pengajar dan foto terkait manajemen strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan.

Untuk memperoleh data primer dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa sumber data utamanya, yaitu di antaranya:

- a. Imam Saiful Bahri, sebagai Kepala Sekolah SDMT Ponorogo. Alasan peneliti memilih kepala sekolah sebagai informan dalam penelitian ini, dikarenakan kepala sekolah memegang peran sebagai manajer disebuah lembaga sekolah sehingga bertugas untuk mengelola, mengatur, serta mengetahui segala kegiatan di lembaganya, hal ini dapat dijadikan sumber untuk mendapatkan informasi terkait manajemen strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo.
- b. Jaenal Abidin, sebagai Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) di SDMT Ponorogo. Alasan peneliti memilih TPMPS sebagai informan, dikarenakan TPMPS adalah tim yang mengendalikan, mengaudit, memantau, menilai dan mengembangkan mutu pendidikan di lembaga. Harapannya TPMPS dapat memberikan informasi pelengkap dalam proses kegiatan penelitian.

⁶⁶ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, 17.

- c. Rahma Nur Hanifah dan Rizqi Nur Azizah, sebagai guru kelas 6 di SDMT Ponorogo. Alasan peneliti memilih guru sebagai informan dikarenakan guru memiliki tanggung jawab untuk mendidik, mengajar dan melatih para siswa supaya bisa menjadi individu yang berkualitas baik dari segi akhlak maupun intelektualnya. Harapannya guru dapat memberikan informasi pendukung dalam proses kegiatan penelitian.
- d. Adib Fuad Khoironi, S.Pd., sebagai tenaga kependidikan di SDMT Ponorogo. Alasan peneliti memilih tenaga kependidikan sebagai informan karena tenaga kependidikan yang bertugas dalam melaksanakan administrasi, pengelolaan, pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada sebuah lembaga. Harapannya tenaga kependidikan dapat memberikan informasi pendukung dalam kegiatan penelitian.

Sedangkan untuk memperoleh data sekunder, peneliti mengambil data dari hasil penelitian, tulisan-tulisan yang telah ada berupa buku, jurnal, majalah, publikasi internet dan lain sebagainya. Dengan sejumlah sumber tersebut, data yang diperoleh diupayakan lebih komprehensif sehingga nantinya dapat menggambarkan hasil penelitian yang seobyektif mungkin. Hal ini sekaligus merupakan karakteristik dasar dari penelitian kualitatif.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁶⁷ Esterberg mengemukakan beberapa macam wawancara, yaitu wawancara terstruktur, semiterstruktur, dan tidak terstruktur.⁶⁸ Dalam penelitian ini, wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur adalah proses wawancara yang menggunakan panduan wawancara yang

⁶⁷ Sugiyono, "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D," 2013, 317, https://digilib.unigres.ac.id/index.php?p=show_detail&id=43.

⁶⁸ Umar Sidiq, Miftachul Choiri, and Anwar Mujahidin, "Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan," *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2019): 62.

berasal dari pengembangan topik dan mengajukan pertanyaan, penggunaannya lebih fleksibel daripada wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.⁶⁹ Dari wawancara ini, peneliti akan mendapatkan banyak informasi dari pengembangan pertanyaan yang dilakukan.

2. Observasi

Dalam observasi ini, peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen. Peneliti mengamati, mencatat, menganalisis, dan selanjutnya membuat kesimpulan tentang apa yang telah diamati dalam suatu kegiatan.⁷⁰ Berdasarkan hal ini, peneliti melakukan observasi non partisipan. Dalam penelitian ini, peneliti mengamati beberapa kegiatan di sekolah, diantaranya kegiatan perumusan strategis, kegiatan implementasi strategis, dan kegiatan evaluasi strategis di SMDT Ponorogo. Kegiatan-kegiatan yang diamati kemudian dicatat dan direfleksikan oleh peneliti selama di lapangan. Kegiatan observasi dilakukan agar memperoleh data lapangan mengenai pelaksanaan manajemen strategik budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo.

3. Dokumentasi

Menurut Suharsimi Arikunto, “Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda dan sebagainya.”⁷¹ Dokumentasi dilakukan untuk menggali data berupa dokumen sebagai bukti perumusan, implementasi dan evaluasi dalam membangun budaya mutu Pendidikan di SDMT Ponorogo. Dokumen yang diambil peneliti untuk dijadikan data adalah profil sekolah, notulen

⁶⁹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: CV Alfabeta, 2014), 73.

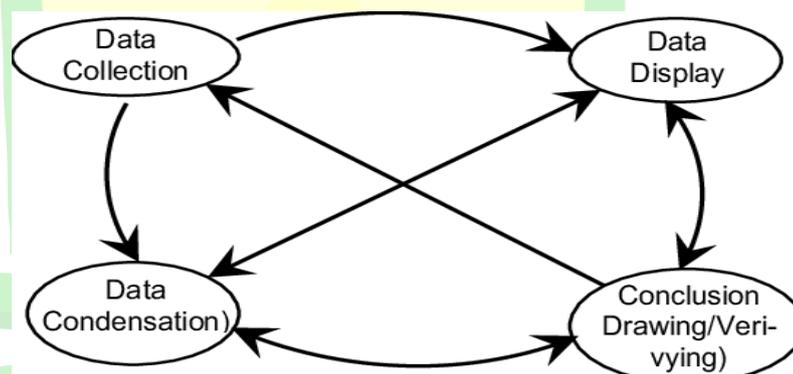
⁷⁰ Sugiyono, “Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D,” 228.

⁷¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 234.

program, dokumen visi misi sekolah, data dan foto terkait kegiatan manajemen strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan.

E. Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana yaitu menganalisis data dengan empat langkah: pengumpulan data (*data collection*), kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*). Secara lebih terperinci, langkah-langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana akan diterapkan sebagaimana berikut.⁷²



Gambar 3.1 Analisis Data Model Miles, Huberman dan Saldana

Keterangan:

1. *Data Collection* (pengumpulan data)

Pengumpulan data dari metode yang dilakukan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Semua jenis data ini memiliki satu aspek kunci secara umum, analisisnya terutama tergantung pada keterampilan integratif dan interpretatif dari peneliti. Interpretasi diperlukan karena

⁷² M.B Miles, A.M Huberman, and J Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, 3rd ed.* (USA: Sage Publications, 2014), 12-14.

data yang dikumpulkan jarang berbentuk angka, data kaya rincian dan panjang.⁷³

2. *Data Condensation (kondensasi data)*

Miles, Huberman dan Saldana mengatakan bahwa Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:⁷⁴

a. *Selecting* (pemilihan)

Menurut Miles, Huberman dan Saldana peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis.

b. *Focusing* (pengerucutan)

Miles, Huberman dan Saldana menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan dari rumusan masalah.

c. *Abstracting* (peringkasan)

Tahap membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan cakupan data.

d. *Data Simplifying and Transforming* (penyederhanaan dan transformasi)

⁷³ *Ibid.*, 15.

⁷⁴ Miles, Huberman, and Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, 14.

Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara yakni melalui seleksi yang ketat melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

3. *Data Display* (penyajian data)

Langkah berikut setelah kondensasi data adalah penyajian data yang dimaknai oleh Miles, Huberman dan Saldana sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan mencermati penyajian data tersebut, peneliti akan lebih mudah memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.⁷⁵ Artinya apakah peneliti meneruskan analisisnya atau mencoba untuk mengambil sebuah tindakan dengan memperdalam temuan tersebut.

4. *Conclusion* (kesimpulan)

Dari beberapa tahap yang telah dilakukan dan yang terakhir adalah penarikan kesimpulan dari analisis yang telah dilakukan serta mengecek ulang dengan bukti yang telah ditemukan di lapangan. Peneliti akan mengambil kesimpulan terkait manajemen strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan berdasarkan bukti, data dan juga temuan yang valid berdasarkan studi lapangan yang telah dilakukan.

F. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (realibilitas) dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria, serta paradigmanya sendiri.⁷⁶ Adapun tekniknya dalam pengecekan keabsahan data yang digunakan peneliti, yaitu meliputi:

⁷⁵ *Ibid.*, 14.

⁷⁶ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014),

1. Pengamatan yang Tekun

Kegigihan pengamatan yang disebutkan dalam penelitian ini adalah untuk menemukan karakteristik dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang terkait tentang kegiatan-kegiatan perumusan, implementasi, evaluasi dan kegiatan lain yang berkaitan dengan membangun budaya mutu pendidikan. Jika diperpanjang keikutsertaan menyediakan “lingkup”, maka ketekunan pengamatan menyediakan “kedalaman”.⁷⁷ Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan peneliti dengan cara mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol yang ada hubungannya dengan manajemen strategi dalam membangun budaya mutu, kemudian menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik, sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau seluruh faktor yang ditelaah sudah dipahami dengan cara yang biasa.

2. Triangulasi

Teknik triangulasi adalah teknik untuk memeriksa keabsahan data, dengan menggunakan sesuatu selain data untuk mengecek atau membandingkan dengan data tersebut. Ada tiga jenis teknik triangulasi, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi penyidik.⁷⁸

Pertama, dengan triangulasi sumber, dengan triangulasi sumber, adalah perbandingan dan tinjauan kredibilitas metodologis kualitatif dari informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Adapun bukti real dalam melaksanakan triangulasi dalam penelitian ini yaitu mengecek kebenaran hasil wawancara dan dokumen serta foto yang diperoleh dari lembaga yang di teliti.

Kedua, triangulasi dengan metode, triangulasi dengan menggunakan metode dalam konteks penelitian ini, digunakan untuk menguji

⁷⁷ *Ibid.*, 335.

⁷⁸ Norma K Denzin, *Sociological Method* (New York: MC Grow Hill, 1978), 65.

kredibilitas data dengan melakukan cek data kepada sumber yang sama dengan metode yang berbeda. Aplikasinya dalam penelitian ini adalah menanyakan langsung kepada tokoh yang paham terhadap manajemen strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan.

Ketiga, triangulasi dengan penyidik, triangulasi dengan penyidik dalam konteks penelitian ini, digunakan untuk pengecekan kembali derajat keabsahan data dengan jalan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya. Contoh penerapannya dengan sumber dalam konteks penelitian ini adalah menguji ulang ataupun mengobservasi ulang manajemen strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan.

Dalam penelitian ini, teknik triangulasi yang digunakan oleh penulis ada 2 yaitu triangulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang didapatkan melalui waktu dan alat atau sumber yang berbeda dalam penelitian kualitatif.⁷⁹ Karena data yang sejenis akan lebih akurat kebenarannya apabila digali kembali dari sumber yang lainnya. Selanjutnya penulis juga menggunakan triangulasi metode/ teknik yaitu bertujuan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik atau metode yang berbeda.⁸⁰ Hal tersebut dilakukan agar mendapatkan kebenaran informasi yang baik dan gambaran secara utuh mengenai informasi tertentu, dengan menggunakan metode yang berbeda.

Penggunaan 2 jenis triangulasi ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan keabsahan data yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan.

⁷⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018), 330–31.

⁸⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif (Untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif)* (Bandung: Alfabeta, 2020), 191.

3. Kecukupan Referensial

Konsep kecukupan referensial dalam konteks penelitian mula-mula diusulkan oleh Eisner dalam Lincoln dan Guba sebagai alat untuk menampung dan menyesuaikan dengan data tertulis untuk keperluan evaluasi. Kecukupan referensial dalam proses penelitian ini adalah dengan menggunakan camera, *tape-recorder*, *handycame* sebagai alat perekam yang pada saat senggang dimanfaatkan untuk membandingkan hasil yang diperoleh dengan kritik yang telah terkumpul.

G. Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian mencakup langkah-langkah pelaksanaan dari awal sampai akhir, adapun langkahnya sebagai berikut :⁸¹

1. *Selecting a sosial situation*

Pada tahapan ini, peneliti melakukan studi lapangan dan mengkaji secara teoritis untuk memilih masalah yang sesuai fakta dan mampu diangkat menjadi sebuah kasus yang layak untuk diteliti.

2. *Doing participant observation*

Pada tahap selanjutnya, peneliti melakukan observasi ke lapangan (lokasi penelitian), untuk melihat seberapa jauh kegiatan yang berkaitan dengan masalah yang akan dikaji. Dalam tahapan ini peneliti hanya sebatas melakukan observasi saja dan mengambil data-data yang diperlukan.

3. *Making an ethnographic record*

Setelah tahapan observasi dilakukan, langkah selanjutnya adalah mencari narasumber yang dijadikan sebagai informan untuk di wawancarai sebagai penguat data observasi yang sudah dilakukan. Informan yang dipilih oleh peneliti merupakan informan yang memiliki peran didalam masalah yang bersangkutan serta mampu memberikan informasi secara tepat.

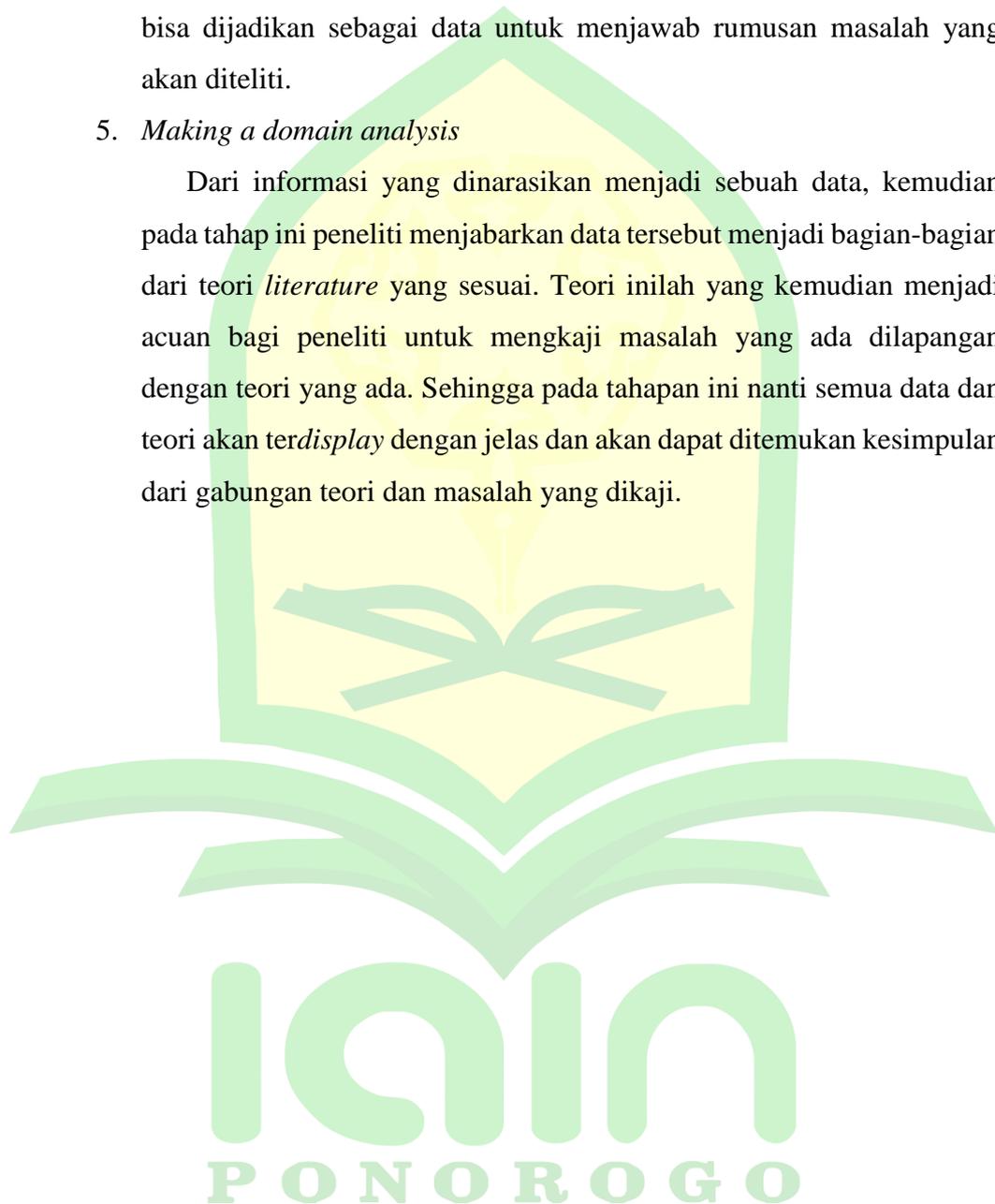
⁸¹ Miles, Huberman, and Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, 17-19.

4. *Making descriptive observation*

Langkah ini adalah uraian dari hasil data yang telah didapat, kemudian dinarasikan sesuai dengan kebutuhan dan sasaran dari masalah yang di kaji. Dalam tahap ini, peneliti memilah informasi yang bisa dijadikan sebagai data untuk menjawab rumusan masalah yang akan diteliti.

5. *Making a domain analysis*

Dari informasi yang dinarasikan menjadi sebuah data, kemudian pada tahap ini peneliti menjabarkan data tersebut menjadi bagian-bagian dari teori *literature* yang sesuai. Teori inilah yang kemudian menjadi acuan bagi peneliti untuk mengkaji masalah yang ada dilapangan dengan teori yang ada. Sehingga pada tahapan ini nanti semua data dan teori akan terdisplay dengan jelas dan akan dapat ditemukan kesimpulan dari gabungan teori dan masalah yang dikaji.



BAB IV

PERUMUSAN STRATEGI DALAM MEMBANGUN BUDAYA MUTU PENDIDIKAN DI SDMT PONOROGO

Bab ini merupakan jawaban dari rumusan masalah yang pertama yaitu, bagaimana perumusan strategi dalam membangun budaya mutu Pendidikan di SDMT Ponorogo. Uraian bab ini disusun secara sistematis yang dimulai dari pembahasan tentang konsep perumusan strategi membangun budaya mutu Pendidikan, hasil tinjauan lapangan dan ditutup dengan analisis mendalam terkait perumusan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo.

A. Paparan Data Umum

1. Sejarah Berdirinya SDMT Ponorogo

Sekolah Dasar Muhammadiyah Terpadu Ponorogo (SDMT) Ponorogo beridiri pada tahun 2003. Pada awalnya di lokasi ini, berdiri Lembaga Pendidikan yaitu MIM Ronowijayan. Namun karena MIM Ronowijayan ini kurang begitu maju dan berkembang, maka atas inisiatif masyarakat Muhammadiyah Ranting Ronowijayan (Siman, Ponorogo), MIM Ronowijayan ditutup dan didirikanlah SD yang baru dan Bernama SDMT Ponorogo. Perintisan Lembaga ini dimotori oleh Tim 9, yaitu Bapak Rudianto, M.Pd., Bapak Supriyanto, bapak Sulton, M.Si., Bapak Sunyoto, Bapak Herianto, Ibu Qomariyah, Bapak Baidhowi, dan bapak Abdul Wahid Masruri. Periode awal (2003-2007 dan 2007-2011) SDMT Ponorogo dipimpin oleh Drs. Rudianto, M.Pd., kemudian dilanjutkan oleh Bapak Aziz Iwan Muttaqin, S.Pd. (2011-2015), lalu periode (2015-sekarang) dipimpin oleh Bapak Imam Saiful Bahri, M.Pd. Di tahun awal berdirinya, siswa SDMT hanya berjumlah 9 anak. SDMT Ponorogo terus berupaya memberikan pelayanan Pendidikan yang bermutu, sehingga mendapat kepercayaan dari masyarakat. Oleh karena itu, jumlah siswa

semakin bertambah dari tahun ketahun. Pada tahun 2023 ini, siswa SDMT Ponorogo berjumlah 850 siswa.⁸²

2. Profil dan Letak Geografis SDMT Ponorogo⁸³

Secara geografis, SDMT Ponorogo masuk Kecamatan Siman. Terletak di Jl. Jagadan Nomor 14, Kelurahan Ronowijayan, Kecamatan Siman, Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur. Profil SDMT Ponorogo dapat dibaca pada table 4.1.

Tabel 4.1 Profil SDMT Ponorogo

Identitas Sekolah	
Nama Sekolah	SD Muhammadiyah Terpadu
NPSN	20549617
Jenjang Pendidikan	SD
Status Sekolah	Swasta
Alamat Sekolah	Jl. Jagadan No. 14
RT/RW	2/1
Kode Pos	63471
Kelurahan	Ronowijayan
Kecamatan	Siman
Kabupaten	Ponorogo
Provinsi	Jawa Timur
Negara	Indonesia
Posisi Geografis	-7.8606 Lintang
	1114924 Bujur
Data Pelengkap	
SK Pendirian Sekolah	421.2/3046/405.43/2003
Tanggal SK Pendirian	2003-05-20
Status Kepemilikan	Yayasan
SK Izin Operasional	421/2755/405.07/2018

⁸² *Observasi*, SDMT Ponorogo, 10 Januari 2024 <https://sdmtponorogo.com/> diakses pada tanggal 10 Januari 2024.

⁸³ *Dokumentasi*, PUA Persuratan/Kepegawaian/Kesiswaan/Sarana Prasarana, 2024.

Tanggal SK Izin Operasional	2020-05-24					
Kontak Sekolah						
Nomor Telepon	0352462715					
Email	mail@sdmtponorogo.com					
Website	http://www.sdmtponorogo.com					
Data Periodik						
Waktu Penyelenggaraan	Pagi/6 hari					
Sumber Listrik	PLN					
Akses Internet	Telkom Speedy					
Sanitasi						
Sustainable Development Goals (SDG)						
Sumber air	Pompa					
Sumber air minum	Disediakan sekolah					
Kecukupan air bersih	Cukup sepanjang waktu					
Apakah sabun dan air mengalir pada tempat cuci tangan	Ya					
Sekolah memiliki kegiatan dan media komunikasi, informasi dan edukasi tentang sanitasi sekolah						
Variabel	Kegiatan dan Media Komunikasi, Informasi dan Edukasi (KIE)					
	Guru	Ruang Kelas	Toilet	Selasar	Ruang UKS	Kantin
Cuci tangan pakai sabun	v	v	v	v	v	v

3. Visi, Misi, Tujuan dan Target Mutu Lulusan SDMT Ponorogo

Sebuah organisasi atau lembaga pendidikan penting memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas agar mendorong kinerja yang baik dengan satu tujuan yang sama. Hal ini dapat membantu meningkatkan produktivitas dan efisiensi kinerja yang berdampak pada tingginya mutu lembaga

pendidikan. Adapun visi, misi, dan tujuan dari SDMT Ponorogo sebagai berikut:⁸⁴

a. Visi

Terwujudnya SDMT sebagai pusat pendidikan dasar yang terdepan dalam mengembangkan pendidikan berbasis tauhid dan *lifeskill*.

b. Misi

- 1) Membentuk kepribadian siswa berdasar nilai Islam-Kemuhammadiyah melalui proses pembelajaran dan kegiatan pengembangan diri yang simultan.
- 2) Meningkatkan mutu layanan kependidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah baik program, sarana prasarana, maupun keuangan secara profesional.
- 3) Membangun kerjasama dengan berbagai pihak yang mendukung penyelenggaraan pendidikan.

c. Tujuan

- 1) Terwujudnya lulusan yang memiliki kesadaran beribadah, mengamalkan nilai-nilai agama, mencintai ilmu dan percaya diri dengan potensi yang dimilikinya.
- 2) Terbangunnya mutu layanan kependidikan yang prima yang didukung sumber daya memadai dan sistem pengelolaan profesional.
- 3) Terbangunnya jaringan kerja dengan berbagai pihak yang mendukung penyelenggaraan pendidikan.

d. Target Mutu Lulusan

- 1) Memiliki kesadaran menjalankan ibadah & berkepribadian Islami.
- 2) Mampu membaca Qur'an dengan baik, benar dan lancar.
- 3) Tumbuh semangat belajar dan menuntut ilmu serta mengenal potensi dirinya.

⁸⁴ *Observasi*, SDMT Ponorogo, 10 Januari 2024 <https://sdmtponorogo.com/about-us/> diakses pada tanggal 10 Januari 2024.

- 4) Menguasai dasar bahasa Arab-Inggris secara memadai & diterima di SMP/MTs/Pesantren.
- 5) Lulus UN dengan nilai optimal.

4. Struktur Organisasi SDMT Ponorogo

Struktur organisasi adalah sebagai bentuk cara di mana tugas dan tanggungjawab dialokasikan kepada individu, di mana individu tersebut dikelompokkan ke dalam kantor, departemen, dan divisi. Struktur Organisasi hendaknya selalu menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan publik dan lingkungan. Hal tersebut bertujuan untuk terciptanya kinerja organisasi yang efektif dan proses kerja yang cepat. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi menggambarkan kerangka dan susunan hubungan di antara fungsi, bagian atau posisi, juga menunjukkan hierarki organisasi dan struktur sebagai wadah untuk menjalankan wewenang, tanggung jawab dan sistem pelaporan terhadap atasan dan pada akhirnya memberikan stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi tetap hidup walaupun orang datang dan pergi serta pengkoordinasian hubungan dengan lingkungan. Struktur organisasi dapat menghindari atau mengurangi kesimpangsiuran dalam pelaksanaan tugas.⁸⁵ Struktur organisasi di SDMT Ponorogo disusun seperti gambar bagan 4.1.⁸⁶



⁸⁵ Saharudin, Afriza, Tuti Andriani, “Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan,” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7, No. 1 (2023): 310.

⁸⁶ *Dokumentasi*, PUA Persuratan/Kepegawaian/Kesiswaan/Sarana Prasarana, 2024.

B. Paparan Data Khusus

SDMT Ponorogo telah melakukan perumusan strategi dalam membangun busaya mutu pendidikan di lembaganya melalui tahapan perumusan, yaitu perumusan visi misi, analisis lingkungan (SWOT) dan perumusan strategi. Dari masing-masing tahapan perumusan, peneliti jabarkan sebagai berikut:

1. Perumusan Visi Misi di SDMT Ponorogo

Langkah pertama yang dilakukan oleh SDMT Ponorogo mengenai perumusan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan adalah tahapan perumusan visi dan misi. Hal ini diibaratkan sebagai menyusun peta atau rute perjalanan bagi seseorang yang akan menempuh perjalanan, dalam arti *start* di mana, kapan dan di mana tempat untuk beristirahat dan melakukan pengisian bahan bakar serta kapan akan sampai pada garis *finish* sudah tergambar dan terencana dengan sistematis.

Dengan kata lain, perumusan strategi dalam sebuah lembaga pendidikan digunakan untuk mewujudkan tujuan dari sebuah organisasi/lembaga. Perumusan merupakan salah satu dari runtutan kegiatan manajerial dalam menjalankan sebuah organisasi. Fungsi dari perumusan ini adalah sebagai proses pengambilan keputusan terkait dengan program-program yang akan dilaksanakan selanjutnya sebagai terobosan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebuah lembaga atau organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, perumusan dapat diartikan sebagai salah satu proses awal dalam serangkaian runtutan manajemen strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan.

Pada hari Rabu, 10 Januari 2024, peneliti mendatangi langsung ke lokasi penelitian yakni SDMT Ponorogo untuk meminta izin penelitian. Lalu pada hari Kamis, 17 Januari 2024 peneliti melakukan wawancara kepada bapak Kepala Sekolah terkait dengan perumusan visi misi di

SDMT Ponorogo. Beliau bapak Imam Syaiful Bahri menjelaskan bahwa:⁸⁷

Dalam perumusan visi misi ini dilakukan dengan rapat bersama stakeholder, persarikatan Muhammadiyah, guru dan tendik dilibatkan. Lembaga SDMT melakukan perumusan rencana jangka panjang yang di breakdown ke jangka menengah baru jangka pendek. Dalam hal ini, rencana jangka pendek itu di breakdown yang jelas ditetapkan dalam visi, misi dan tujuan, lalu diadakan analisis SWOT dari masing-masing butir yang terdapat dalam acuan mutu 8 standar. Dari sini akan ketahuan apa yang harus diprioritaskan dan mana yang perlu dikerjakan selanjutnya.

Penjelasan terkait perumusan visi misi sekolah juga disampaikan oleh bapak Jaenal Abidin selaku Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) yaitu:⁸⁸

Kepala sekolah membuat visi dulu yang mana nanti akan dijabarkan bersama tim Pimpinan meliputi Kepala, Waka 1, Waka 2 dan TPMPS. Baru setelah itu dirapatkan bersama pada raker awal tahun. Dari visi yang telah dicanangkan lalu akan di breakdown pada misi dan tujuan yang menjadi harapan bersama seluruh *stakeholder* sekolah.



Gambar 4.2 Perumusan Visi Misi⁸⁹

Penjelasan kepala sekolah dan Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) diatas sesuai dengan gambar 4.2 yang peneliti dapatkan dari PUA Humas yang mana dalam dokumentasi tersebut Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, TPMPS, guru, tenaga

⁸⁷ *Wawancara*, Imam Syaiful Bahri, Perumusan Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

⁸⁸ *Wawancara*, Jaenal Abidin, Perumusan Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

⁸⁹ *Dokumentasi*, Perumusan Visi Misi, 19 Januari 2024.

kependidikan dan *stakeholder* ikut serta dalam rapat koordinasi perumusan visi misi untuk mencapai cita-cita dan tujuan yang diharapkan.

Lembaga organisasi yang baik harus memiliki dasar yang digunakan sebagai pijakan untuk menjalankan programnya. Oleh karena itu diperlukan visi dan misi untuk meningkatkan kualitas manajemen yang akan berpengaruh terhadap mutu yang dihasilkan lembaga tersebut. Sebagai lembaga formal, SDMT Ponorogo memiliki cita-cita yang ingin diwujudkan. Cita-cita itu dituangkan dalam visi SDMT Ponorogo, yakni: "Terwujudnya SDMT sebagai pusat pendidikan dasar yang terdepan dalam mengembangkan pendidikan berbasis tauhid dan *lifeskill*."

Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Imam Syaiful Bahri selaku kepala sekolah, bahwa:⁹⁰

Secara garis besar Pendidikan di SDMT fokus pada Pendidikan karakter dengan terwujudnya lulusan yang berpendidikan karakter berdasarkan nilai-nilai islam. Pendidikan karakter mencakup 5 hal: akademik KBM, minat bakat, guru dan tendik dioptimalkan, daya dukung berupa sarpras, layanan, manajemen sekolah dan kehumasan. Visinya dalam rangka membentuk karakter siswa.

Visi merupakan cita-cita yang orientasinya kepada masa yang akan datang. Untuk mencapai hal tersebut, tentunya dibutuhkan langkah-langkah strategis yang disebut dengan misi. Adapun misi dari SDMT Ponorogo adalah sebagai berikut:⁹¹

- a. Membentuk kepribadian siswa berdasar nilai Islam-Kemuhammadiyah melalui proses pembelajaran dan kegiatan pengembangan diri yang simultan.

⁹⁰ *Wawancara*, Imam Syaiful Bahri, Perumusan Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

⁹¹ *Observasi*, SDMT Ponorogo, 18 Januari 2024 <https://sdmtponorogo.com/> diakses pada tanggal 18 Januari 2024.

- b. Meningkatkan mutu layanan kependidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah baik program, sarana prasarana, maupun keuangan secara profesional.
- c. Membangun kerjasama dengan berbagai pihak yang mendukung penyelenggaraan pendidikan.

Perumusan visi dan misi sekolah tidak serta merta hasil pemikiran pimpinan sekolah saja, akan tetapi dalam perumusannya juga melibatkan pihak- pihak yang berhubungan dengan sekolah. Sehingga hasil perumusan bisa sesuai dengan keadaan yang ada di sekolah. Berikut disampaikan oleh bapak Imam Syaiful Bahri:⁹²

Dalam membuat rumusan visi misi ini melibatkan banyak orang. Seperti kepala sekolah dan TPMPS tentu semua tetap menjangkau aspirasi dari guru, wali murid, *stakeholder*, regulasi pemerintah, potensi yang berkembang dan tantangan yang muncul. Kita juga harus menyusun tim dan sub tim yang mana disinilah koordinasinya agak berat, dikerjakan maraton dan terus berjalan. Dalam menuangkan pikiran-pikiran juga membutuhkan waktu. Biasanya setelah menjelang akhir tahun mulai dirumuskan perbaikan-perbaikan apa di tahun depan. Dalam tahapan perumusan ini kita menyusun tim perumusan visi misi, lalu menentukan jadwal rapat untuk musyawarah, melakukan perumusan dan yang terakhir mengesahkannya.

Hal ini senada dengan yang dikatakan bapak Jaenal Abidin selaku TPMPS SDMT Ponorogo. Beliau menyatakan bahwa:⁹³

Dalam merumuskan visi misi secara umum sudah pasti melibatkan seluruh *stakeholder* (Pimpinan Muhammadiyah, komite sekolah, wali murid, warga internal) agar ada penyelarasan visi misi dan persetujuan dari berbagai pihak dan komunikasi tetap terjalin dengan baik.

Pernyataan yang dikemukakan oleh kepala sekolah dan TPMPS tersebut, menjelaskan bahwa sekolah dan wali murid memiliki hubungan baik dan juga ikut andil dalam pengambilan keputusan di

⁹² Wawancara, Imam Syaiful Bahri, Perumusan Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

⁹³ Wawancara, Jaenal Abidin, Perumusan Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

sekolah, baik secara langsung maupun tidak langsung. Terdapat pula waktu pertemuan antara pihak sekolah dan wali murid yang biasanya dilaksanakan pada akhir semester bersamaan dengan pengambilan raport. Bersamaan dengan itu, sekolah akan mensosialisasikan program atau rencana kerja sekolah. Selain itu, aspirasi wali murid juga akan diwadahi oleh sekolah baik secara langsung maupun melalui komite sekolah.

Hal tersebut dipaparkan langsung oleh salah satu wali kelas 6 di SDMT Ponorogo, ibu Rahma Nur Hanifah bahwa:⁹⁴

Biasanya sekolah mensosialisasikan programnya ketika pembagian raport oleh wali kelas masing-masing. Disini wali kelas juga tidak hanya mensosialisasikan programnya namun juga memberi tau perkembangan anak mereka. Dan juga mendengarkan keluh kesah dan kesan orang tua yang menceritakan anaknya ketika di luar sekolah. Mereka senang karena dengan budaya yang diterapkan di sekolah bisa terpatri pada diri anak sehingga anak-anak juga melakukannya ketika di luar sekolah. Dan jika orangtua menceritakan keluh kesah mereka biasanya kami akan memberikan saran-saran dan akan memberi nasihat kepada anak-anak ketika di sekolahan.



Gambar 4.3. Sosialisasi dan Pembagian Raport Siswa⁹⁵

Berdasarkan pemaparan data di atas sesuai dengan gambar 4.3 yang peneliti dapatkan dari PUA Humas yang mana dalam dokumentasi tersebut terlihat bahwasanya wali kelas sedang menyampaikan perkembangan anak dan mensosialisasikan program sekolah ketika

⁹⁴ *Wawancara*, Rahma Nur Azizah, Perumusan Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Maret 14, 2024.

⁹⁵ *Dokumentasi*, Sosialisasi dan Pembagian Raport Siswa, 19 Januari 2024.

pembagian raport siswa. Dari pemaparan ibu Rahma Nur Azizah dan dokumentasi tersebut juga terlihat bahwa wali kelas sedang menjalin komunikasi yang baik dengan wali murid. Yang mana hal itu dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah yang telah dicita-citakan, sehingga antara pihak sekolah dan wali murid saling bekerja sama dan berkontribusi dalam membangun budaya mutu pendidikan di sekolah.

2. Analisis Lingkungan (SWOT) di SDMT Ponorogo

Langkah selanjutnya setelah visi, misi sekolah dirumuskan, kemudian dilakukan analisis SWOT. Disini akan dilakukan identifikasi, pengamatan, dan analisis lingkungan secara teliti dan terperinci untuk keberhasilan visi dan misi yang ingin dicapai. Maka dalam hal ini, analisis SWOT merupakan sebuah metode perumusan strategi yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sekolah.

Analisis lingkungan dalam hal ini adalah analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal meliputi struktur, budaya, sumber daya manusia, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan lingkungan sekolah. Sedangkan analisis eksternal meliputi hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan social dan kemasyarakatan.

Dalam membangun budaya mutu pendidikan harus dimulai dengan melakukan pembenahan dari dalam. Dengan menyamakan persepsi pada seluruh anggota organisasinya dan memotivasi akan pentingnya membangun budaya mutu pendidikan. Pengamatan lingkungan yang dilakukan menjadi jalan yang tepat dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

SDMT Ponorogo memiliki sarana prasarana yang cukup memadai. Bangunannya sudah sudah memiliki gerbang sebagai pintu masuk ke dalam lembaga. Tepat di samping gerbang masuk pintu utama terdapat pos satpam dan *front office*. Yang mana *front office* ini sebagai pusat layanan dan informasi awal terkait sekolah. SDMT Ponorogo memiliki

gedung yang hampir semua berlantai tiga, aula, koperasi, perpustakaan, kantor, ruang komputer, kantin, dapur, ruang ekstrakurikuler, kolam renang, lapangan, kamar mandi, dan lain sebagainya.⁹⁶

Analisis lingkungan sekolah ini digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh sekolah. Selain itu juga untuk mengetahui peluang serta ancaman bagi sekolah. Dalam melakukan analisis ini, setiap lembaga memiliki cara yang berbeda-beda. Terkait dengan cara analisis internal dan analisis eksternal ini, bapak Imam Syaiful Bahri menyampaikan:⁹⁷

Kalau identifikasi faktor internal itu biasanya tiap tingkatan akan melakukan diskusi bersama yang mana nanti mereka akan sampaikan ketika rapat bersama dengan pimpinan. Kalau dari eksternal itu yang pasti dari wali murid. Selain itu juga dari web dan review dari google.



Gambar 4.4 Review dari Eksternal⁹⁸

Pernyataan yang dikemukakan oleh Kepala Sekolah tersebut sesuai dengan dokumentasi gambar 4.4 yang peneliti dapatkan dari ulasan web SDMT yang mana dalam dokumentasi tersebut banyak review baik terkait lembaga ini. Hal tersebut juga membuktikan bahwa sekolah menerima masukan dan terus memperhatikan terkait kondisi internal

⁹⁶ *Observasi*, SDMT Ponorogo, 17 Januari 2024.

⁹⁷ *Wawancara*, Imam Syaiful Bahri, Perumusan Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

⁹⁸ *Dokumentasi*, Review dari Eksternal, 17 Januari 2024.

dan eksternal sekolah dari berbagai aspek. Bukan hanya dilakukan secara langsung, akan tetapi juga melalui web, sosial media dan diberlakukan secara menyeluruh. Dalam hal ini artinya hasil yang didapatkan juga akan lebih luas dan dari berbagai sumber.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, tampak hal-hal yang mejadi kekuatan bagi sekolah, seperti: kondisi lingkungan SDMT Ponorogo yang tidak jauh dari perkotaan, akses jalan menuju sekolah yang mudah, serta posisinya tidak jauh dari lingkungan masyarakat. Selain itu, SDMT Ponorogo juga memiliki lingkungan belajar yang nyaman dan kondusif, memiliki sarana prasarana yang memadai dan memiliki banyak program non akademik yang bisa diambil oleh siswa sesuai dengan minat dan bakat yang mereka miliki. Selain itu, mereka juga difasilitasi tenaga pendidik dan kependidikan yang sudah professional.⁹⁹

Terkait kekuatan yang dimiliki oleh sekolah ini, observasi peneliti sejalan dengan apa yang disampaikan oleh bapak Jaenal Abidin, yaitu:¹⁰⁰

Semua program pasti ada kekuatan dan kelemahannya. Kekuatan dari SDMT Ponorogo ini tidak jauh dari kota, dekat dengan masyarakat, akses jalan yang mudah, mempunyai guru yang punya potensi di bidangnya. Sedangkan kelemahannya guru di SDMT memiliki *background* yang majemuk. Ada yang lulusan umum dan juga lulusan pondok pesantren. Ketika dari *background* umum maka kompetensi pada nilai agama atau dalam baca al-qur'annya masih kurang maka dari sekolah harus selalu membimbing dengan diadakannya belajar ngaji bersama agar guru yang mungkin masih tertinggal bisa mengejar dengan kegiatan ini.

Dari paparan tersebut diperkuat lagi oleh bapak Imam Syaiful Bahri selaku kepala sekolah beliau menyampaikan:¹⁰¹

⁹⁹ *Observasi*, SDMT Ponorogo, 17 Januari 2024.

¹⁰⁰ *Wawancara*, Jaenal Abidin, Perumusan Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

¹⁰¹ *Wawancara*, Imam Syaiful Bahri, Perumusan Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024

Kekuatan SDMT Ponorogo ini karena kita memiliki SDM yang masih relative muda meski sudah beranjak senior yang mau berinovasi dan totalitas, memiliki sumber daya pendukung (sarpras) sudah lumayan memadai, dan juga mempunyai lahan yang memungkinkan pengembangan. Selain itu tenaga pendidik hamper 90% berkualifikasi lulusan S1 dan S2. Dan wali murid SDMT Ponorogo mempunyai penghasilan tetap dan berfikir progresis tentang pendidikan anaknya. Sedangkan kelemahannya sekitar 10% wali murid berpenghasilan tidak tetap dan penghasilan guru dan tendik masih relative rendah dibanding PNS.

Hal tersebut membuktikan bahwa pihak-pihak SDMT Ponorogo sangat memperhatikan analisis lingkungan internal sekolah, mulai dari kekuatan sampai kelemahan yang dimiliki oleh sekolah. Selain analisis lingkungan internal, lembaga juga melakukan analisis lingkungan eksternal. Karena perkembangan dan perubahan pendidikan tidak terlepas dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sekolah. Bapak Imam Syaiful Bahri menyatakan bahwa:¹⁰²

Peluangnya adalah SDMT merupakan sekolah swasta yang relatif agak sedikit memiliki kelonggaran dalam mendesain kegiatan, program missal seperti kegiatan keagamaan, intensitas program-program itu bisa di grade disusun sedemikian rupa. Selain itu jelas sekali sekarang animo masyarakat sangat tinggi untuk memilih sekolah dasar dengan pendidikan agama yang intensif, tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk memperoleh servis dari penyedia jasa termasuk jasa pendidikan dan juga banyak siswa memiliki minat pada program progresif seperti Pesantren Paket Khusus dan Kurikulum Cambridge. Sedangkan ancamannya tentu persaingan dari banyak Lembaga yang sejenis dengan SDMT. Apalagi regulasi pemerintah yang membatasi kuota penerimaan siswa baru dan adanya rekrutmen PNS dan PPPK sehingga menarik keluar guru yang potensial.

Pernyataan serupa disampaikan oleh bapak Jaenal Abidin selaku TPMPS, yaitu:¹⁰³

¹⁰² Wawancara, Imam Syaiful Bahri, Perumusan Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024

¹⁰³ Wawancara, Jaenal Abidin, Perumusan Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024

Ancaman yang ada membuat kita harus selalu berinovasi agar tidak tertinggal dengan lembaga lain. Dengan memunculkan program-program yang diminati oleh siswa. Sehingga dulu yang awalnya tidak ada ekskul renang sekarang kita adakan ekskul renang dan sudah mempunyai kolam renang sendiri. Itu semua kita juga menjangir aspirasi dari anak-anak. Hingga ekskul renang manjadi ekskul wajib di kelas 4. Lalu ancaman-ancaman dari adanya rekrutmen PPPK dan PNS ini biasanya jika ada salah satu dari SDM kami yang ingin mendaftar tapi tidak lolos dan ingin kembali ke lembaga kami masih menerima hanya saja kedudukannya akan berubah mulai dari awal lagi. Ini semua kita lakukan agar mereka berfikir ulang lagi.

Berdasarkan paparan di atas, dapat dipetakan analisis lingkungan yang dilakukan SDMT Ponorogo adalah sebagaimana tampak pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10. Analisis SWOT

No	Aspek	Temuan
1	Analisis Lingkungan Internal	<p><u>Kekuatan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Lokasi sekolah tidak jauh dari perkotaan b) Akses jalan mudah c) Tidak jauh dari pemukiman d) Mempunyai lahan yang memungkinkan pengembangan e) Lingkungan belajar yang nyaman dan kondusif f) Sarana prasarana memadai g) Terdapat banyak ekskul h) Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang professional yang relatif muda meski beranjak senior yang mau berinovasi dan totalitas i) Memiliki 90% guru yang berkualifikasi lulusan S1 dan S2 j) Wali murid yang berprestasi tetap dan

		<p>berfikir progresif tentang pendidikan anaknya</p> <p><u>Kelemahan</u></p> <p>a) Guru di SDMT memiliki background yang majemuk</p> <p>b) Sekitar 10% wali murid berpenghasilan tidak tetap</p> <p>c) Penghasilan guru dan tendik masih relatif rendah dibanding PNS</p>
2	Analisis lingkungan eksternal	<p><u>Peluang</u></p> <p>a) Animo masyarakat sangat tinggi untuk memilih sekolah dasar dengan pendidikan agama yang intensif</p> <p>b) Tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk memperoleh jasa dari penyedia jasa termasuk jasa pendidikan</p> <p>c) Siswa dalam jumlah relative besar memiliki minat pada program progresif seperti Pesantren Paket Khusus dan Kurikulum Cambridge</p> <p><u>Ancaman</u></p> <p>a) Persaingan dari banyak Lembaga yang sejenis dengan SDMT</p> <p>b) Regulasi pemerintah yang membatasi kuota penerimaan siswa baru</p> <p>c) Rekrutmen PNS dan PPPK sehingga menarik keluar guru yang potensial.</p>

3. Menetapkan Program/Strategi di SDMT Ponorogo

Langkah yang diambil setelah dirumuskannya visi misi, penganalisisan faktor internal dan eksternal adalah merumuskan dan

menetapkan strategi sekolah. Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah, SDMT Ponorogo menetapkan strategi budaya mutu Cerdas Berkarakter yang terdepan dalam mengembangkan pendidikan berbasis tauhid dan *lifeskill*. SDMT Ponorogo membentuk kepribadian siswa berdasarkan nilai Islam-Kemuhammadiyah melalui proses pembelajaran dan kegiatan pengembangan diri yang simultan. Adanya budaya mutu Cerdas Berkarakter, maka SDMT Ponorogo merumuskan beberapa program. Diantara program-program yang ada di sekolah telah disebutkan oleh bapak Imam Syaiful Bahri selaku kepala sekolah. Beliau mengungkapkan bahwa:¹⁰⁴

Sesuai dengan visi sekolah kita yaitu “Terwujudnya SDMT sebagai pusat pendidikan dasar yang terdepan dalam mengembangkan pendidikan berbasis tauhid dan *lifeskill*.” Maka sekolah kami memiliki banyak program diantaranya program akademik, ekstrakurikuler, mutu guru, program kelas dan program al-qur’an. Yang mana harapannya ketika anak-anak lulus itulah yang menjadi bekal mereka di luar sekolah nanti. Misal pada program ekstrakurikuler dan al-qur’an ini ada kegiatan yang kamiwajibkan untuk lolos ditingkatan tertentu. Misal untuk kelas 2 harus sudah bisa baca iqro’, kelas 4 harus sudah bisa berenang dan ketika akan lulus kelas 6 harus lulus juga dalam setoran tahfidz, hadits adab, doa harian. Selain itu anak-anak juga bisa memilih dan mengikuti beberapa ekskul yang mereka minati.

Selain program-program yang disebutkan oleh Kepala Sekolah tersebut, bapak Jaenal Abidin juga menambahkan program yang dilaksanakan oleh SDMT Ponorogo dalam membangun budaya mutu pendidikannya, yaitu:¹⁰⁵

Untuk mengembangkan kompetensi diri masing-masing pengampu pendidikan untuk membangun budaya mutu biasanya setiap tahun kita mengadakan *house training* dengan tema bervariasi ada coaching untuk guru, classroom manajemen, upgrade pendidikan karakter.

¹⁰⁴ Wawancara, Imam Syaiful Bahri, Perumusan Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024

¹⁰⁵ Wawancara, Jaenal Abidin, Perumusan Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

Peneliti juga menemukan program/strategi lain yang dilakukan oleh SDMT Ponorogo dalam membangun budaya mutunya. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di sekolah, diketahui bahwasanya sekolah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuannya didukung dengan beberapa program pembiasaan dan penanaman karakter. Diantaranya adalah penanaman pembiasaan sholat dhuha, mengaji, menghafalkan hadits adab dan doa sehari-hari sebelum pembelajaran dimulai. Selain itu, diketahui pula bahwa kegiatan sholat dhuhur dan sholat ashar di sekolah dilakukan secara berjama'ah bersama para pendidik dan tenaga kependidikan. Peserta didik SDMT Ponorogo juga selalu diajarkan kebiasaan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) sebagai bentuk penanaman karakter sopan santun dan budi pekerti yang baik. Peserta didik SDMT Ponorogo juga diajarkan kerjasama dalam kelompok makan dan mencuci piring sendiri. Bukan hanya itu, mereka juga diajarkan kedisiplinan, baik dalam disiplin waktu, disiplin berpakaian, dan lainnya.¹⁰⁶

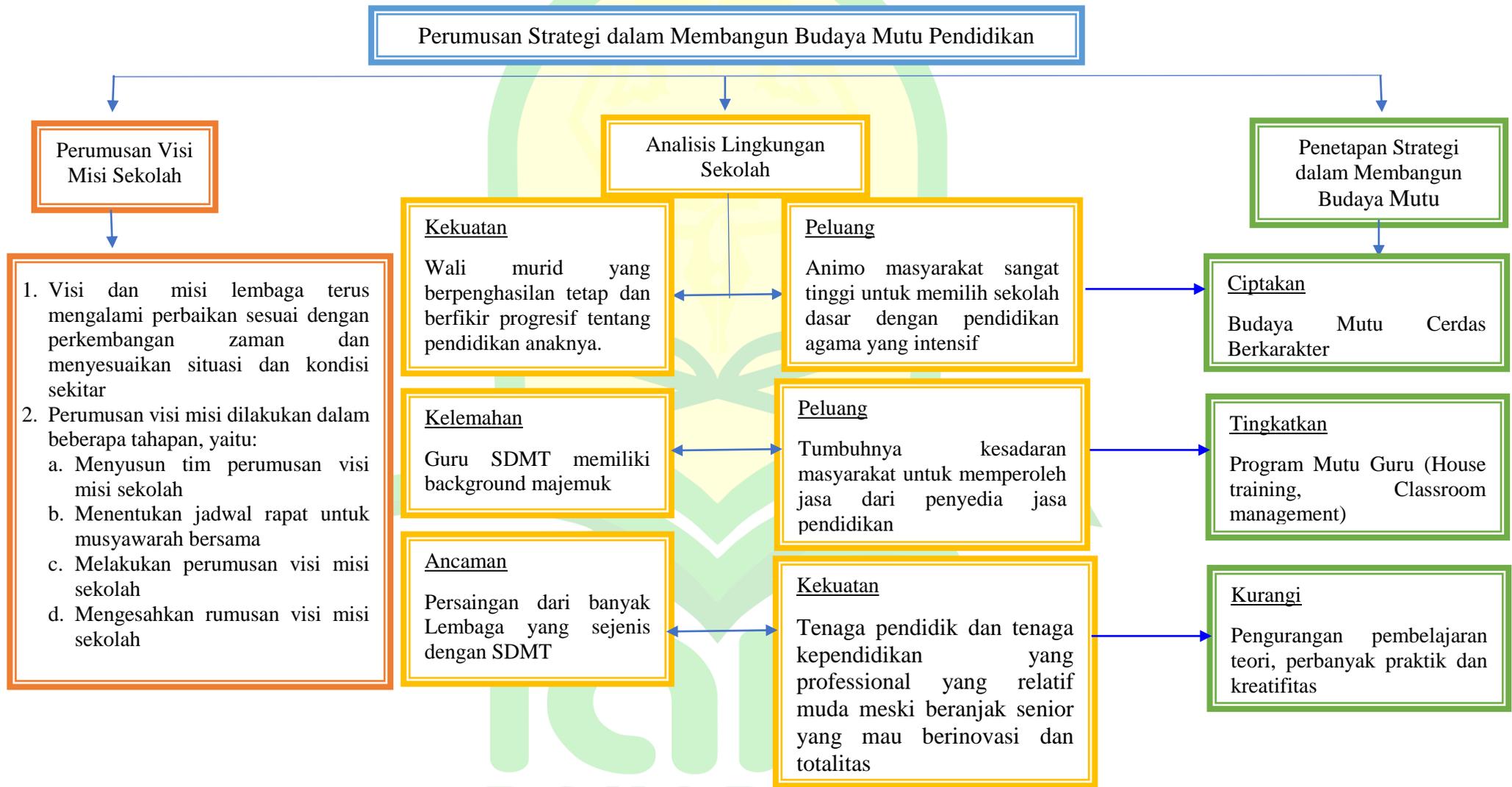
Berdasarkan paparan data yang telah ditemukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwasanya dalam perumusan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan, SDMT Ponorogo melakukan beberapa tahapan, yaitu: 1) Perumusan visi dan misi sekolah, 2) Analisis lingkungan (internal dan eksternal), dan 3) Menetapkan strategi. Dalam perumusan visi dan misi sekolah, melibatkan kepala sekolah beserta jajarannya, TPMPS, *stakeholder*, guru dan tendik. Begitu pula dengan analisis lingkungan juga tidak dilakukan sendiri oleh kepala sekolah, tetapi juga melibatkan pihak-pihak tersebut ditambah dengan masyarakat sekitar. Analisis lingkungan internal digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan sekolah. Sedangkan analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman/hambatan di luar sekolah. Dan pada tahapan perumusan

¹⁰⁶ *Observasi*, SDMT Ponorogo, 17 Januari 2024.

strategi dalam membangun budaya mutu di SDMT Ponorogo yang terakhir adalah menetapkan strategi. Untuk mencapai visi misinya sebagai pusat pendidikan dasar yang terdepan dalam mengembangkan pendidikan berbasis tauhid dan *lifeskill*, SDMT Ponorogo memiliki beberapa strategi, diantaranya adalah adanya beberapa program yaitu program akademik, program ekstrakurikuler, program mutu guru, program kelas dan program al-qur'an. Pada program akademik SDMT Ponorogo memberikan pembelajaran yang efektif didampingi tenaga pendidik yang profesional. Yang memberikan pelajaran tidak hanya dengan materi saja namun dengan belajar kreatif dan praktik. Dalam program ekstrakurikuler yang ditawarkan diantaranya adalah renang, panahan, panjat dinding, lukis, orchestra biola, teater, robotica, tapak suci dan lain sebagainya. Dalam program mutu guru SDMT Ponorogo mengadakan kegiatan *house training* seperti *classroom management*, *upgrade* pendidikan karakter 2 kali dalam setahun, pembiasaan budaya yang baik sebagai bentuk penanaman karakter pada warga sekolah. Pada program kelas SDMT melakukan pengadaan *workshop* yang diberlakukan untuk peserta didik dan orang tua yang mana dalam hal ini agar hubungan anak dan orang tua mempunyai *bonding* yang baik. Sedangkan dalam program al-qur'an ini hanya wajib hafal juz 30 saja untuk ujian kelulusan nantinya. Selain itu strategi dalam membangun budaya mutu lainnya diantaranya adalah pembiasaan sholat dhuha, mengaji, hadist adab, doa sehari-hari, kedisiplinan waktu dan cara berpakaian. Kesimpulan tersebut dapat dilihat secara lebih detail melalui gambar 4.5 berikut:

P O N O R O G O

Gambar 4.5. Perumusan Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan



C. Analisis Data

Perumusan merupakan perkara yang mutlak, tidak boleh dikesampingkan dan perlu dilakukan demi keberhasilan dalam lembaga pendidikan. Agar kerja sama dan pendayagunaan sumber lingkungan yang terarah pada sasaran pembaharuan diperlukan perumusan secara cermat dan seksama.¹⁰⁷

1. Perumusan Visi Misi

Salah satu tahapan yang lumrah dilakukan dalam proses manajemen strategi adalah perumusan visi dan misi organisasi.¹⁰⁸ Selain itu, dalam pencapaian mutu yang baik, salah satu standar sesuai dengan aturan tentang sistem akreditasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah dalam komposisi borang (instrumen) adalah adanya visi, misi, dan tujuan yang jelas.¹⁰⁹ Visi dan misi dalam sebuah lembaga akan selalu diperbarui, lebih tepatnya selalu disempurnakan dengan melihat dan mempertimbangkan perkembangan yang ada. Hal itu dilakukan agar apa yang dirumuskan nantinya tepat sasaran dalam mencapai tujuan. Proses ini juga diterapkan oleh lembaga SDMT Ponorogo, yaitu dengan mengadakan pembaharuan dan penyempurnaan visi dan misi sesuai dengan perkembangan zaman. Seperti halnya visi SDMT Ponorogo saat ini, yaitu: "Terwujudnya SDMT sebagai pusat pendidikan dasar yang terdepan dalam mengembangkan pendidikan berbasis tauhid dan *lifeskill*."

Setelah visi misi dirumuskan, langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan dan target. Akdon menjelaskan bahwasanya target atau sasaran organisasi sangat penting karena merupakan salah satu

¹⁰⁷ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah* (Bumi Aksara, 2022), 144.

¹⁰⁸ A. R. Murniati, *Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan* (Perdana Publishing, 2008), 72, <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=IWNnTDyrXtYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=murniat+i+dan+usman+manajemen+strategik+peran+kepala+sekolah+dalam+pemberdayaan&ots=REwmI9Irs0&sig=1X9o-47U6IeOrPjJo84S2ExwzM>.

¹⁰⁹ Firdaus et.al., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 18-21.

dasar dari perumusan formulasi strategi yang efektif dan mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas khusus yang diselesaikan dalam jangka waktu pendek jika suatu organisasi ingin sukses.¹¹⁰

Suksesnya sebuah program tentunya harus didasari dengan visi, misi, dan tujuan yang jelas. Sehingga dalam berjalannya suatu program akan menjadi satu pemikiran dan bisa tercapai secara optimal.

2. Analisis Lingkungan (SWOT)

Tahap analisis lingkungan terdiri dari analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal maksudnya adalah lingkungan sosial, tugas, dan hal lain yang berkaitan dengan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan analisis lingkungan internal mencakup struktur, budaya, SDM, dan hal yang berkaitan dengan lingkungan dalam sekolah. Tahapan tersebut telah dilakukan oleh SDMT Ponorogo dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari lembaga. Bukan hanya itu, mereka juga mengidentifikasi peluang dan ancaman yang kemungkinan akan muncul dari luar sekolah. Keadaan lingkungan sekolah yang aman, nyaman, dan mudah diakses, serta sarana prasarana yang memadai dan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah profesional mau berinovasi dan totalitas, dan wali murid yang berprestasi tetap dan berfikir progresif tentang pendidikan anaknya menjadi kekuatan bagi sekolah. Ditambah lagi animo masyarakat sangat tinggi untuk memilih sekolah dasar dengan pendidikan agama yang intensif, menjadikan SDMT Ponorogo memiliki peluang yang cukup bagus untuk terus berkembang dalam membangun budaya mutu pendidikan di lembaganya.

Adapun kelemahan dan ancaman bagi SDMT Ponorogo sendiri, sudah tidak menjadi masalah yang besar dan tidak akan menghambat proses berkembangnya lembaga. Bahkan dengan adanya kelemahan dan ancaman tersebut semakin menjadikan SDMT Ponorogo sekolah yang

¹¹⁰ Akdon, *Strategic Management for Education Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)* (Bandung: Alfabeta, 2011), 146.

penyediaan dengan inovasi-inovasi yang membangun dan berbeda dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

Pada tahap analisis lingkungan, kepala sekolah serta staf dan dewan guru melakukan analisis lingkungan dimana kepala sekolah melakukan suatu proses monitoring terhadap lingkungan sekitar sekolah yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threads*) yang mempengaruhi kemampuan sekolah untuk mencapai tujuannya.¹¹¹

Dalam kegiatan analisis lingkungan ini tentunya melibatkan banyak pihak yang terkait. Seperti kepala sekolah sebagai pimpinan, wakil kepala sekolah, TPMPS, pendidik, tenaga kependidikan, dan *stakeholder*. Hal semacam ini juga diterapkan oleh SDMT Ponorogo. Dengan harapan semakin optimalnya proses analisis lingkungan, baik internal maupun eksternalnya.

3. Merumuskan strategi

Tahapan perumusan strategi ini akan bercermin pada keinginan dan tujuan organisasi yang hendak dicapai dan tentunya mengacu pada visi, misi, dan tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan. Perumusan strategi bertujuan agar meminimalisir ancaman yang dapat mengganggu proses berjalannya manajemen.¹¹² Strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan yang ditetapkan oleh SDMT Ponorogo diantaranya adalah pengadaan program akademik, program ekstrakurikuler, program mutu guru, program kelas dan program al-qur'an. Pada program mutu guru sekolah rutin mengadakan *house training*, *classroom management* bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan minimal 2 kali dalam satu tahun pelajaran.

Selain itu, untuk menunjang terwujudnya program dan tujuan sekolah, mereka juga membangun budaya-budaya yang secara tidak

¹¹¹ Wiwin Mistiani, "Penerapan Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah", *Paedagogia: Jurnal Pendidikan* 7, no. 1 (2019): 178.

¹¹² Sri Budiman dan Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam", *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)* 5, no. 3 (2021): 516.

langsung menanamkan karakter yang baik terhadap peserta didik. Mulai dari karakter religius yang dibentuk melalui pembiasaan-pembiasaan keagamaan, penanaman karakter kedisiplinan, dan penanaman adab serta budi pekerti yang baik terhadap peserta didik.

D. Sinkronisasi dan Transformatif

Berdasarkan paparan data dan analisis yang telah dilakukan peneliti, selanjutnya peneliti akan mengambil kesimpulan dari keseluruhan data dan analisis yang telah dipaparkan. Pada sub bab kali ini peneliti akan berfokus pada perumusan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo.

Kita ketahui bahwasanya budaya mutu pendidikan saat ini dianggap sangat penting bukan hanya dikalangan akademisi maupun praktisi pendidikan. Akan tetapi lebih dianggap penting oleh masyarakat luas, terlebih oleh para orang tua atau wali. Untuk mencapai budaya mutu pendidikan yang baik maka lembaga pendidikan harus mengetahui kebutuhan masyarakat akan pendidikan, karena antara wilayah satu dengan wilayah lain memiliki kebutuhan tersendiri secara khusus. Selain itu lembaga pendidikan harus memiliki fokus untuk menatap masa depan terutama dalam menghadapi berbagai rintangan di masa depan

Langkah yang ditempuh setelah menganalisis kebutuhan dan fokus pada masa depan dengan segala rintangan yang akan dihadapi adalah merumuskan visi dan misi sekolah. Dalam tahapan ini, hasil visi dan misi yang telah ditentukan harus berkaitan dengan hasil analisis tersebut. Jangan sampai visi dan misi ini menyimpang jauh dari apa yang telah dianalisis. Hal itu disebabkan karena dengan visi dan misi sekolah ini akan menjadi jalan untuk mencapai tujuan dan target secara cepat dan tepat.

Kepala Sekolah SDMT Ponorogo bersama jajarannya telah melakukan perumusan visi dan misi yang sesuai dengan kaidah manajemen strategi menurut Fred R. David dengan menjelaskan bahwasanya target atau sasaran organisasi sangat penting. Karena hal tersebut merupakan salah satu dasar dari proses perumusan strategi yang efektif yang dapat mendukung

setiap butir tujuan dan menyatakan tugas-tugas khusus yang dirampungkan dalam jangka waktu pendek jika organisasi atau lembaga pendidikan ingin sukses.

Setelah visi dan misi terbentuk, serta tujuan dan target telah pada ditetapkan, dilanjutkan dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal. Pada tahap ini kepala sekolah dan warga sekolah memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada pada lembaga pendidikannya. Tahap ini digunakan pula untuk mengurangi ataupun mengantisipasi kekurangan beserta ancaman perumusan suatu strategi atau program.

Tahap selanjutnya setelah menganalisis lingkungan internal dan eksternal adalah perumusan suatu strategi atau program yaitu dengan membentuk rencana kerja sekolah, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Program-program ini tentunya ditetapkan dengan berbagai pertimbangan dan disesuaikan dengan kondisi sekolah, baik dari segi sarana prasarana, pendanaan, dan sumber daya yang ada di sekolah.

Dengan demikian langkah yang dilakukan kepala sekolah SDMT Ponorogo dalam perumusan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan adalah dengan cara merumuskan visi misi, lalu analisis lingkungan internal dan eksternal. Yang mana setelah itu akan ditetapkan program atau strategi yang tepat untuk mencapai cita-cita lembaga di masa mendatang. Dari perumusan tersebut diharapkan nanti dapat berjalan dengan maksimal dalam pelaksanaannya sehingga tujuan dari lembaga untuk membangun budaya mutu pendidikan akan terus dicapai secara optimal.

BAB V

IMPLEMENTASI STRATEGI DALAM MEMBANGUN BUDAYA MUTU PENDIDIKAN DI SDMT PONOROGO

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah yang kedua, yaitu bagaimana implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan. Uraian bab disusun secara sistematis mulai dari pembahasan tentang konsepsi implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan, hasil tinjauan lapangan terkait implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan, dan ditutup dengan analisis mendalam terkait implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo.

A. Paparan Data

Setelah merumuskan strategi dan program yang tertuang dalam rencana kerja sekolah, maka dilanjutkan dengan implementasi dari perencanaan strateginya. Berikut peneliti memaparkan bagaimana implementasi dari strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo.

Program yang diterapkan di SDMT Ponorogo sampai saat ini ada lima program, yaitu program akademik, ekstrakurikuler, mutu guru, program kelas dan program al-qur'an. Program-program ini dalam pembentukannya memiliki tujuan masing-masing, seperti:¹¹³

1. Program akademik, tujuannya untuk mewadahi siswa-siswa dalam melaksanakan pembelajaran yang mengedepankan perkembangan aspek kognitif, afektif, dan psikomotor.
2. Program ekstrakurikuler, tujuannya untuk mengembangkan potensi, minat bakat, kemampuan, kerjasama peserta didik secara optimal.
3. Program mutu guru, tujuannya untuk meningkatkan kompetensi guru agar semakin professional.

¹¹³ *Observasi*, SDMT Ponorogo, 17 Januari 2024.

4. Program kelas, tujuannya untuk membangun kesadaran dan persepsi orang tua/wali murid agar memiliki visi dan misi yang sejalan dengan sekolah guna pengembangan pendidikan anak didik.
5. Program al-qur'an, tujuannya untuk menumbuhkan rasa cinta al-qur'an pada diri siswa. Selain itu juga untuk meningkatkan potensi siswa dalam baca tulis al-qur'an.

Pada program yang berbasis akademik tenaga pendidik tidak hanya memberi materi ketika kegiatan belajar mengajar berlangsung namun juga dibimbing dengan praktik maupun dibimbing untuk kreatif. Hal ini sesuai dengan pernyataan ibu Rifqi Nur Hanifah selaku guru kelas 6, yaitu:¹¹⁴

Dalam pelajaran apapun anak-anak tidak melulu dicekoki oleh banyaknya materi. Karena kalau hanya materi-materi saja itu cepat membuat anak bosan dan tidak kreatif. Jadi semua guru dalam bidangnya selalu membimbing anak dengan belajar kreatif dan praktik, misalnya saya guru matematika yang mana saat ini materi yang akan saya sampaikan tentang luas bangun datar. Saya akan menyuruh anak-anak untuk menghitung luas kamarnya seperti itu.

Pernyataan tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh ibu Rahma Nur Azizah, beliau menyampaikan:¹¹⁵

Sama juga halnya dengan pelajaran IPA mbak misalnya sedang menyampaikan materi terkait susunan tata surya. Anak-anak akan kami buat kelompok dan mereka kami bimbing membuat gambaran planet dengan barang bekas yang ada di rumah. Jadi dengan ini anak-anak semakin terpacu jiwa kreatifnya selain tidak membosankan hal ini mudah di ingat dan sangat menyenangkan.

Dari pemaparan ibu Rifqi Nur Hanifah dan ibu Rahma Nur Azizah ini sesuai dengan yang peneliti dapatkan dari dokumentasi gambar 5.1 tentang kegiatan belajar mengajar sebagaimana berikut:

¹¹⁴ Wawancara, Rifqi Nur Hanifah, Implementasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, 14 Maret 2024.

¹¹⁵ Wawancara, Rahma Nur Azizah, Implementasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, 14 Maret 2024.



Gambar 5.1 Kerja Kelompok dalam KBM¹¹⁶

Selain program akademik, SDMT Ponorogo juga memiliki program berbasis non akademik yang dimuat dalam ekstrakurikuler lembaga. Kegiatan ekstrakurikuler ini dilaksanakan di setiap hari tergantung ekstrakurikuler apa yang mereka pilih dan tidak ada batas minimal bagi siswa untuk memilih ekstrakurikuler yang diminatinya. Ekstrakurikuler yang ada di SDMT Ponorogo diantaranya adalah lukis, panjat dinding, panahan, orchestra bioal, renang, teater, robotika, tapak suci dan lain sebagainya. Dalam penyampaian materinya juga dicarikan mentor yang kompeten dan berpengalaman. Hal ini dijelaskan oleh bapak Imam Syaiful Bahri dalam wawancara, yaitu: ¹¹⁷

Ekskul diadakan setiap hari. Siswa bisa mengikuti beberapa ekskul dengan catatan dalam sehari tidak lebih dari satu ekskul. Tiap ekskul kita ambilkan mentor dari luar yang memang memiliki kompetensi dibidang tersebut. Misalnya saja dibidang tapak suci, itu diambilkan dari atlet tapak suci yang memang berkompetensi, begitu juga mentor renang dan juga ekskul yang lain.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, ibu Rifqi Nur Hanifah, guru kelas 6 di SDMT Ponorogo menyampaikan, bahwa: ¹¹⁸

¹¹⁶ *Dokumentasi*, Kerja Kelompok dalam KBM, 19 Januari 2024.

¹¹⁷ *Wawancara*, Imam Syaiful Bahri, Implementasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

¹¹⁸ *Wawancara*, Rahma Nur Hanifah, Implemenstasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Maret 14, 2024.

Di sekolah kami banyak ekstrakurikuler yang bisa diikuti oleh siswa, bahkan setiap siswa bisa mengikuti lebih dari satu ekstrakurikuler. Siswa sangat antusias untuk mengikuti ekstrakurikuler yang dipilihnya. Bahkan ekstrakurikuler di sekolah kami ini kebanyakan dari aspirasi siswa.

Peneliti juga menemukan kegiatan-kegiatan lain yang menunjang tercapainya tujuan membangun budaya mutu pendidikan di sekolah. Diantaranya adalah melalui budaya yang menanamkan karakter religius, kedisiplinan, dan adab sopan santun kepada peserta didik. Kegiatan atau program tersebut diantaranya adalah:¹¹⁹

1. Pembiasaan ibadah amaliyah, yaitu dengan pembiasaan sholat dhuha berjamaah, pembacaan asmaul husna, dan do'a sehari-hari di pagi hari sebelum memulai pelajaran. Dan pelaksanaan sholat berjamaah pada sholat dhuhur dan sholat ashar.
2. Pembiasaan 5S, yaitu Senyum, Sapa, Salam, Sopan, Santun setiap bertemu dengan orang lain, baik teman, guru, tenaga kependidikan, atau bahkan orang lain yang berkunjung ke sekolah.
3. Pembiasaan kedisiplinan, yaitu ditanamkan melalui disiplin waktu dan disiplin berpakaian.
4. Latihan kepramukaan
5. Bahasa Arab dan Bahasa Inggris
6. Kerjasama kelompok makan
7. Mencuci piring sendiri setelah makan siang
8. Voucher jajan hemat

Hal ini juga diungkapkan oleh bapak Adib Fuad Khoironi selaku Tenaga Kependidikan, beliau menjelaskan bahwa:¹²⁰

Karena kebiasaan itu harus dibentuk maka dari hal-hal kecil kami lakukan agar bisa membentuk budaya yang baik. Misalkan jika ada anak makan dengan berdiri biasanya kami sebagai guru mengingatkan dengan kata "*ajlis*" pasti siswa sudah paham dengan apa yang kami katakan. Lalu pada pembiasaan ibadah, seperti pagi hari ada jadwal sholat dhuha dan mengaji. Kemudian siang untuk

¹¹⁹ Hasil Observasi di MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 03 Mei 2023.

¹²⁰ Wawancara, Adib Fuad Khoironi, Implementasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 19, 2024.

sholat dhuhur dilakukan secara berjamaah. Anak-anak juga ada kelompok ambil makan siang yang dilakukan secara bergantian. Disini memang ada yang masak buat makan anak-anak. Disediakan dapur juga. Setelah makan mereka mencuci wadah makan mereka sendiri. Tempat cuci piring sudah kami siapkan di depan kelas masing-masing.

Hal serupa terkait dengan budaya sekolah ini juga diungkapkan oleh bapak Imam Syaiful Bahri, beliau menjelaskan bahwa:¹²¹

Banyak cara untuk membangun budaya mutu pendidikan di sekolah. Misalnya budaya disiplin. Mulai dari pagi hari, anak baru masuk sudah kita latih untuk sholat dhuha, sebagai bentuk penanaman karakter religius terhadap anak. Sehingga anak tidak hanya memiliki pengetahuan umum, akan tetapi juga pengetahuan religius. Selain itu juga ada pembiasaan asmaul husna dan do'a sehari-hari. Kemudian juga ada budaya senyum, sapa, salam, sopan, santun sebagai bentuk pembiasaan kepada anak agar tidak angkuh, bersikap sopan, dan memiliki adab yang bagus terhadap orang lain. Selain sholat dhuha berjamaah, sholat dhuhur dan sholat ashar juga dilakukan secara berjamaah di masjid yang di imami oleh guru bidang keagamaan yang telah terjadwal.



Gambar 5.2 Proses Implementasi Budaya Mutu Pendidikan¹²²

Penjelasan kepala sekolah sesuai dengan dokumentasi gambar 5.2 yang peneliti dapatkan dari lembaga SDMT Ponorogo ketika sedang

¹²¹ Wawancara, Imam Syaiful Bahri, Implementasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

¹²² Dokumentasi, Proses Implementasi Budaya Mutu Pendidikan, 17 Januari 2024.

melakukan penelitian, hal ini terlihat bahwasanya pembiasaan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) ini sudah menjadi slogan sebagai pengingat siswa ketika melihatnya.

Selain program yang konkrit dan terukur, dapat diketahui bahwa SDMT Ponorogo juga memiliki program ekstrakurikuler sekolah yang unggul. Di sisi lain juga didukung dengan adanya budaya sekolah yang baik pula. Dan seluruh program-program tersebut dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah, sehingga dalam pelaksanaannya semakin optimal untuk mencapai tujuannya.

Program membangun budaya mutu pendidikan ini bukan hanya diberikan kepada peserta didik saja. Akan tetapi juga terdapat program membangun budaya mutu pendidikan yang dikembangkan untuk guru sebagai peningkatan kualitas kompetensi guru atau bisa disebut dengan program mutu guru. Kompetensi guru merupakan salah satu faktor yang memicu keberhasilan mutu pendidikan. Sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan merupakan bagian penting yang perlu dikelola sebab sumber daya manusia merupakan penggerak utama pada seluruh kegiatan organisasi, khususnya di lembaga pendidikan.

Hal serupa juga dipaparkan oleh ibu Rahma Nur Azizah. Beliau mengatakan bahwa:¹²³

Banyak kebijakan program yang dilakukan sekolah dalam membangun budaya mutu pendidikan. Dari aspek tenaga pendidik saja, sekolah telah memberikan kesempatan pada para tenaga pendidik untuk meningkatkan mutunya dengan mengikuti kegiatan-kegiatan *workshop* dan bimtek baik yang diadakan lembaga maupun diluar lembaga.

Pernyataan terkait peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga disampaikan oleh bapak Adib Fuad Khoironi. Beliau menyampaikan bahwa:¹²⁴

¹²³ Wawancara, Rahma Nur Azizah, Implementasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Maret 14, 2024.

¹²⁴ Wawancara, Adib Fuad Khoironi, Implementasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 19, 202

Dari sekolah mengadakan *workshop*, *classroom managemet*. Selain itu, untuk tenaga kependidikan selalu memantau dan mengadakan evaluasi kinerja.



Gambar 5.3 Classroom Management¹²⁵

Ungkapan ibu Rahma Nur Azizah dan bapak Adib Fuad Khoironi tersebut benar adanya. Hal tersebut dikuatkan dengan temuan dokumentasi gambar 5.3 dari peneliti terkait pelaksanaan kegiatan *classroom management*, pelatihan dan bimtek terkait dengan hal yang menunjang kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam dokumentasi berupa foto tersebut, tampak diadakannya *classroom management* tentang membangun kelas ramah siswa, *classroom management* ini bertujuan untuk membentuk SDMT menjadi sekolah yang semakin nyaman dan menyenangkan untuk belajar anak.

Dalam membangun budaya mutu pendidikan ini sekolah juga membarikan reward bagi pendidik maupun tenaga kependidikan yang memperoleh penghargaan sebagai guru ataupun tenaga kependidikan terbaik. Hal ini disampaikan oleh bapak Imam Syaiful Bahri bahwa:¹²⁶

Ada reward dengan memberi piagam penghargaan bagi guru ataupun tendik yang kinerjanya baik dilihat dari laporan bulanan yang mereka buat dan laporan kehadiran. Namun ada juga yang mendapat punishment jika ada yang kinerjanya kurang baik. Dalam punishment disini kami biasanya hanya memberi teguran atau nasihat.

¹²⁵ Dokumentasi, *Classroom Management*, 09 Mei 2024.

¹²⁶ *Wawancara*, Imam Syaiful Bahri, Implementasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 19, 202

Pemaparan tersebut dikuatkan lagi oleh bapak Adib Fuad Khoironi, beliau menyampaikan bahwa:¹²⁷

Ya memang ada *reward* berupa piagam penghargaan yang diberikan sekolah untuk kami. Karena dalam hal ini saya pernah mendapatkannya.



Gambar 5.4 Pemberian Penghargaan bagi Guru dan Tendik Terbaik¹²⁸

Penjelasan bapak Imam Syaiful Bahri dan bapak Adib Fuad Khoironi sesuai dengan dokumentasi gambar 5.4 yang peneliti dapatkan dari PUA Humas yang mana terlihat bahwa kepala sekolah memberi penghargaan bagi guru dan tenaga kependidikan yang kinerjanya baik.

Pelaksanaan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo dianggap cukup berhasil. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya kepuasan pelanggan yaitu wali murid. Selain itu, peserta didik SDMT Ponorogo telah meraih berbagai kejuaraan dalam kompetisi baik dalam bidang akademik maupun bidang non akademik, mulai dari tingkat kecamatan, kabupaten sampai dengan tingkat nasional.

Terkait dengan kepuasan pelanggan, ibu Rahma Nur Azizah, selaku wali kelas menjelaskan bahwa:¹²⁹

¹²⁷ Wawancara, Adib Fuad Khoironi, Implementasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 19, 2024

¹²⁸ Dokumentasi, Pemberian Penghargaan bagi Guru dan Tendik Terbaik, 27 Januari 2024.

¹²⁹ Wawancara, Rahma Nur Azizah, Proses Impelementasi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Maret 19, 2024.

Banyak sekali wali murid yang sangat puas dengan program maupun pelayanan dari sekolah kami. Apalagi banyak sekali ekstrakurikuler yang bisa dipilih oleh siswa dan juga selalu ada kegiatan bagi wali murid agar sama-sama belajar untuk menjadi orang tua yang baik bagi anak. Hal itu wali murid sampaikan ketika sosialisasi bersama secara tatap muka.



Gambar 5.5 Review Kepuasan Pelanggan¹³⁰

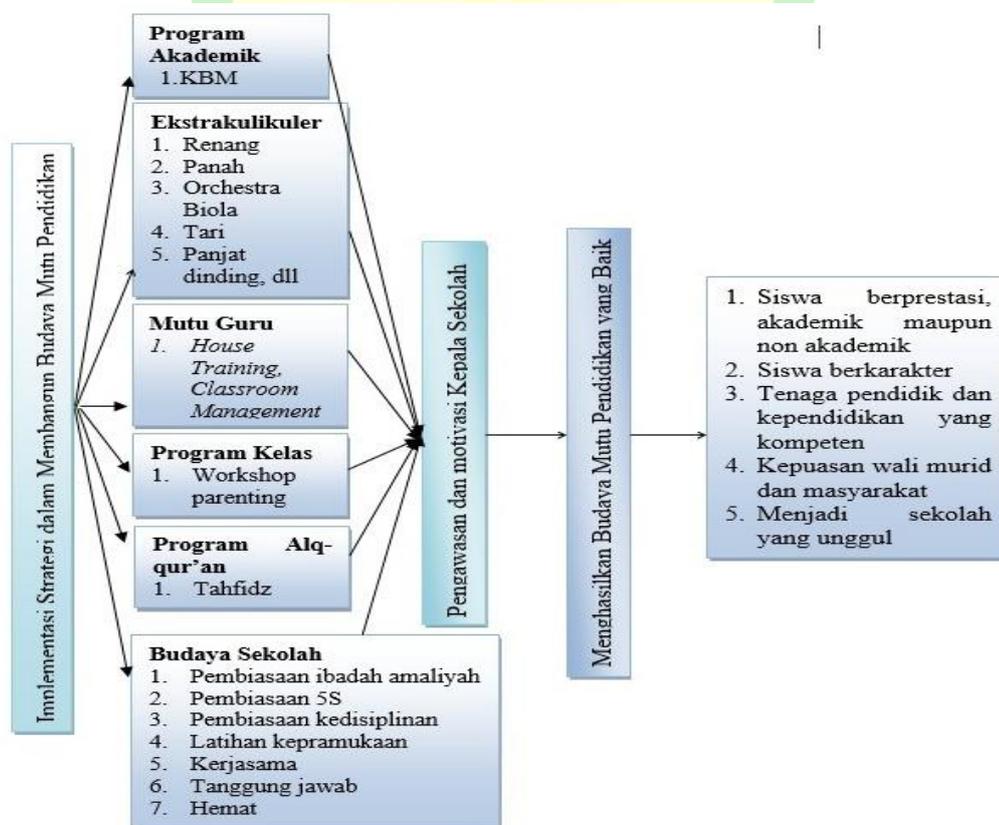
Selain pernyataan yang disampaikan oleh wali kelas tersebut, peneliti juga mengobservasi di laman SDMT Ponorogo yang mana dalam observasi tersebut peneliti juga menemukan langsung terkait kepuasan pelanggan atas program yang dilaksanakan oleh SDMT Ponorogo. Peneliti juga menemukan dokumentasi terkait foto kejuaraan yang didapatkan para siswa. Selama tahun 2023-2024 ini telah ada kurang lebih 102 prestasi yang diraih oleh peserta didik. Dari sini dapat kita ketahui, bahwasanya bukan hanya program yang unggul dan kompetensi guru yang baik, akan tetapi memang benar menghasilkan siswa-siswa yang berprestasi.¹³¹

Berdasarkan paparan data yang telah disebutkan di atas, dapat diketahui bahwasanya implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo adalah dengan terbentuknya program-program konkrit dan terukur program akademik, ekstrakurikuler, mutu guru, program kelas dan program al-qur'an, terciptanya budaya sekolah yang baik, seperti sholat dhuha, sholat berjama'ah, mengaji, penerapan 5S, dan disiplin waktu serta berpakaian bagi siswa maupun pendidik dan tenaga

¹³⁰ *Observasi*, SDMT Ponorogo, 10 Januari 2024 <https://sdmtponorogo.com> diakses pada tanggal 10 Januari 2024.

¹³¹ *Dokumentasi*, Prestasi Siswa Tahun 2023-2024 SDMT Ponorogo, 08 Mei 2024.

kependidikan. Strategi-strategi ini bukan terlaksana begitu saja, akan tetapi juga dengan terus dibersamai dengan pengawasan dan pemberian dorongan motivasi dari kepala sekolah dan sesama pendidik maupun tenaga kependidikan. Pengimplementasian strategi ini juga diikuti dengan peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikannya, melalui *workshop*, *classroom management* dan sebagainya. Implementasi strategi yang baik akan menghasilkan budaya mutu yang baik dan meningkat pula. Dengan program yang terlaksana dengan baik, akhirnya bisa menumbuhkan prestasi-prestasi yang unggul pula, baik dibidang akademik maupun non akademik. Bukan hanya itu, dukungan dari pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten juga diperlukan di dalamnya, sehingga mereka mendapatkan pelayanan yang baik pula. Pelayanan yang baik kepada peserta didik, wali murid, dan masyarakat sekitarnya. Kesimpulan tersebut dapat dilihat secara lebih detail melalui gambar 5.6 berikut:



Gambar 5.6 Implementasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan

B. Analisis Data

Tahapan yang dilaksanakan setelah perumusan strategi adalah implementasi strategi dan program yang telah dibentuk. Pelaksanaan strategi (strategy implementations) yang menggambarkan cara mencapai tujuan yang hendak dicapai terdiri dari program-program organisasi, anggaran, dan prosedur.¹³²

Pelaksanaan strategi juga dapat disebut dengan implementasi strategi (*the action stage of strategic management*) dalam manajemen strategi. Implementasi strategi sebagai mobilisasi tenaga atau sumber daya untuk menetapkan strategi yang telah ditentukan menjadi sebuah tindakan. David menjelaskan implementasi lebih berorientasi pada pembentukan budaya, pencapaian struktur, organisasi yang efektif, pembiayaan, pengembangan sistem informasi dan hubungan pekerjaan dengan performansi organisasi.¹³³ Implementasi dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi pelaksanaan kegiatan, dan mencegah sebelum terjadinya kegagalan diantaranya, agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.¹³⁴

Sesuai dengan teori yang telah disebutkan, SDMT Ponorogo sudah cukup banyak menyesuaikan implementasi strateginya dengan idealita yang ada. Misalnya saja dengan penanaman budaya sekolah yang cukup baik. Nyatanya dalam penanaman budaya tersebut, mayoritas siswa telah ikut andil dalam pelaksanaannya. Bukan hanya itu, tenaga pendidik dan kependidikan juga turut serta melaksanakannya. Dalam hal struktur organisasinya pun juga tertata, semua terisi dengan mereka yang berkompeten dalam tugasnya.

¹³² Machali and Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Vol. 1: 204.

¹³³ Ahmadi, *Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup* (Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013), 46.

¹³⁴ Kusnul Fadlilah and Sugiyar, "Implementasi Metode Hanifida Dalam Meningkatkan Hafalan Al-Qur'an Santri Pondok Pesantren Supercamp La Raiba Hanifida Jombang," *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 02 (November 10, 2022): 55, <https://doi.org/10.21154/excelencia.v2i02.908>.

Dalam tahap implementasi strategi ini, Kepala SDMT Ponorogo juga terus melakukan pengawasan dan ikut serta dalam menjalankan program-program yang ada. Bukan hanya itu, seluruh warga masyarakat saling bekerja sama dalam mengimplementasikan program dengan sebaik mungkin. Semua warga sekolah harus saling memberikan motivasi dan dorongan terhadap warga sekolah yang lain. Terutama kepala sekolah yang harus terus menggerakkan seluruh komponen sekolah agar tidak stagnan.

Pernyataan tersebut sejalan dengan teori tentang implementasi strategi. Yang mana implementasi strategi sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategi, oleh karena itu implementasi strategi memerlukan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan dari seluruh anggota organisasi. Keberhasilan dalam implementasi strategi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi karyawan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya organisasi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.¹³⁵

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam mengimplementasikan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo telah dilakukan oleh seluruh pihak sekolah yang terkait. Baik dalam program membangun budaya mutu untuk peserta didik, tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan wali murid. Mereka saling memberikan dorongan untuk mencapai tujuan yang telah dicita-citakan di masa yang akan datang. Kekurangan yang muncul akan segera diperbaiki, sedangkan yang sudah baik terus dipertahankan bahkan ditingkatkan.

Salah satu bentuk keberhasilan dari pengimplementasian strategi adalah timbulnya mutu yang baik dan meningkat. Mulyadi sebagaimana dikutip oleh Ahmad Husaini mmutu yang baik adalah yang fokus pada

¹³⁵ Muhammad Fadhli, "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan | Continuous Education: Journal of Science and Research," (2020): 19.

peningkatan kepuasan customer secara berkelanjutan dan terus menerus.¹³⁶ Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwasanya SDMT Ponorogo merupakan salah satu lembaga yang telah berhasil mengimplementasikan strategi dalam membangun budaya mutu. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya kepuasan pelanggan, prestasi siswa yang baik, penghargaan bagi guru dan tenaga kependidikan yang kinerjanya baik dan kenaikan pelanggan/jumlah siswa secara signifikan. Oleh karena itu, tidak heran bila SDMT Ponorogo ini disebut sebagai sekolah unggul akademik dan sekolah favorit dikalangan masyarakat sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

C. Sinkronisasi dan Transformatif

Berdasarkan pemaparan dan analisis data yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti menyimpulkan terkait implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan. Berikut merupakan pemaparan peneliti terkait dengan hasil sintesis yang didapatkan.

Implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo telah dilakukan sesuai dengan tugas masing-masing bidang yang terkait. Dalam hal ini, program-program pembelajaran di SDMT Ponorogo telah dilaksanakan secara maksimal. Hal itu dibuktikan dengan terwujudnya tujuan dari sekolah yaitu terbangunnya budaya mutu layanan kependidikan yang prima yang didukung sumber daya memadai dan sistem pengelolaan profesional.

Bukan hanya program untuk peserta didik yang telah berhasil diimplementasikan, akan tetapi rencana kerja untuk tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan wali murid juga sudah terlaksana. Dengan terlaksananya program tersebut memberikan dukungan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan dalam bidang keilmuan dan keprofesionalan dalam kompetensinya. Program yang dilaksanakan untuk wali murid juga

¹³⁶ Ahmad Husaini, "Budaya Mutu di Lembaga Pendidikan Islam," Kanwil Kemenag Kalsel, 2016, accessed December 28, 2023, <https://kalsel.kemenag.go.id/opini/115/budaya-mutu-di-lembaga-pendidikan-islam>.

memberikan bekal dalam kebersamaan anak mewujudkan budaya/kebiasaan yang berkualitas. Sarana prasarana yang terus diadakan menjadi pendukung yang baik bagi setiap program dan kebijakan sekolah. Ditambah lagi dengan pembiayaan pendidikan yang telah diatur sedemikian rupa, sehingga memudahkan sekolah untuk terus melaksanakan program yang ada.

Dan yang terakhir adalah kepuasan pelanggan, prestasi unggul peserta didik, serta kenaikan jumlah peserta didik secara signifikan, telah membuktikan bahwa program-program yang telah dilaksanakan bukan hanya berguna bagi internal sekolah. Akan tetapi juga menumbuhkan kepercayaan dan manfaat bagi masyarakat sekitar sekolah, wali murid khususnya dan masyarakat luas pada umumnya.



BAB VI

EVALUASI STRATEGI DALAM MEMBANGUN BUDAYA MUTU PENDIDIKAN DI SDMT PONOROGO

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah yang terakhir, yaitu bagaimana evaluasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo. Uraian bab disusun secara sistematis yang dimulai dari pembahasan tentang konsepsi evaluasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan, hasil tinjauan lapangan terkait evaluasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan, dan ditutup dengan analisis mendalam terkait strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo.

A. Paparan Data

Tahap evaluasi merupakan tahap ketiga yang dilakukan setelah tahap perumusan dan implementasi. Evaluasi menjadi perkara yang sangat mendasar karena sudah menjadi kelaziman antara rencana dan kenyataan sering kali meleset dari sasaran dan tidak sesuai dengan harapan.

Perumusan dan implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan tidak mungkin terlepas dari evaluasi dan monitoring. Evaluasi strategi pendidikan ini bertujuan agar tidak terjadi kendala-kendala atau masalah-masalah pada kegiatan/program yang sama diakan datang. Evaluasi strategi pendidikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi berjalannya pelaksanaan strategi pendidikan di SDMT Ponorogo. Apakah tingkat pencapaian tujuan dalam membangun budaya mutu pendidikan sudah sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Lingkungan internal dan eksternal yang selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu, dapat menjadikan strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan menjadi usang atau kurang efektif. Sangat penting bagi pimpinan pemangku kebijakan untuk mengkaji ulang, mengevaluasi dan mengontrol pelaksanaan strategi secara sistematis.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan TPMPS SDMT Ponorogo, bapak Jaenal Abidin memaparkan terkait pelaksanaan kegiatan evaluasi sekolah sebagai berikut:¹³⁷

Dalam melakukan evaluasi biasanya sekolah melaksanakan monitoring rutin, monitoring tiap akhir semester, supervisi di tiap semester dan pembinaan rutin tiap hari sabtu. Untuk guru ada laporan kinerja guru yang dilakukan tiap satu tahun sekali.

Sejalan dengan penjelasan tersebut, bapak Imam Syaiful Bahri terkait evaluasi sekolah sebagai berikut:¹³⁸

Biasanya kami melakukan evaluasi ketika rapat rutin tiap hari sabtu, monitoring di tiap akhir semester. Apa saja yang di elvaluasi? Misal sekolah mencetuskan *classroom management* lalu kita cek di evaluasi bagaimana guru melakukan *classroom management* di kelasnya masing-masing. Dan yang terlibat dalam monitoring ini adalah kepala sekolah, TPMPS, dan wali kelas. Pada guru dan tendik itu ada evaluasi GTK yang mana itu melalui laporan bulanan berupa jurnal kerja dan laporan kehadiran. Selanjutnya, ada evaluasi tahunan yang mana disini kepala sekolah melakukan monitoring dan evaluasi internal baik terkait kinerja pembelajaran maupun tugas tambahan yang diembannya.

Seperti yang telah dijelaskan oleh bapak Imam Syaiful Bahri, dalam kegiatan evaluasi dan monitoring, ada beberapa pihak yang terlibat dalam kegiatan tersebut. Pihak yang terkait diantaranya adalah kepala sekolah, TPMPS dan wali kelas. Selain itu juga diikuti oleh kepala tata usaha. Perihal evaluasi dan monitoring bapak Imam Syaiful Bahri menambahkan keterangannya, yaitu:¹³⁹

Evaluasi akan dilakukan jika sudah melaksanakan kegiatan/program tertentu. Karena setelah kegiatan itu terlaksana kita akan tau mana hal-hal yang perlu diperbaiki dan di pertahankan untuk acuan di kegiatan yang akan datang.

¹³⁷ Wawancara, Jaenal Abidin, Evaluasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

¹³⁸ Wawancara, Imam Syaiful Bahri, Evaluasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

¹³⁹ Wawancara, Imam Syaiful Bahri, Evaluasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

Berdasarkan keterangan yang disampaikan di atas, dapat diketahui bahwa kegiatan evaluasi dilakukan pada setiap selesainya kegiatan. Evaluasi dan monitoring yang dilaksanakan di sekolah dilakukan dengan cara musyawarah bersama. Setelah dilaksanakan evaluasi dan monitoring, apa yang menjadi kendala atau kekurangan dari kegiatan tersebut akan dijadikan catatan sebagai bahan perbaikan pada kegiatan yang akan datang.

Selain evaluasi terhadap kegiatan dan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, evaluasi juga dilakukan kepada peserta didik. Evaluasi tersebut dilakukan pada tingkat akhir yang mana mereka diwajibkan untuk tuntas setoran tahfidz yang meliputi juz amma, al-baqarah ayat 1-7, hadits adab dan doa harian. Semua materi wajib kelas 1 sampai kelas 6 wajib disetorkan kembali ke tim yang ditunjuk sekolah. Dan mendapat SK Tuntas jika sudah dinyatakan lulus. Hal tersebut ditemukan peneliti ketika dilaksanakannya setoran materi wajib kelas 1 sampai kelas 6 sebagaimana dokumentasi pada gambar 6.1 berikut:¹⁴⁰



Gambar 6.1 Evaluasi Membangun Budaya Mutu Pendidikan

Pernyataan tentang kegiatan evaluasi pada siswa ini juga diungkapkan bapak Jaenal Abidin dalam wawancaranya. Beliau mengatakan bahwa:¹⁴¹

Evaluasi-evaluasi selalu kita lakukan, baik terhadap kegiatan yang telah terlaksana, kepada tenaga pendidik maupun kependidikan, juga kepada para siswa. Evaluasi kepada siswa akan kami lakukan dengan kegiatan materi wajib, penilaian formatif, sumatif dan ujian kelulusan

¹⁴⁰ *Dokumentasi*, Evaluasi Membangun Budaya Mutu Pendidikan, 14 Maret 2024.

¹⁴¹ *Wawancara*, Jaenal Abidin, Evaluasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

kelas 6. Hal itu kami lakukan sebagai bentuk pengukuran sejauh mana target kita telah tercapai. Apakah sudah sesuai dengan yang kita inginkan, atau masih jauh dari yang kita harapkan. Semua itu bisa kita ketahui dengan melakukan evaluasi. Yang mana setelahnya akan dilakukan tindak lanjut, apakah perlu ditingkatkan, atau bahkan sudah mampu untuk kita kembangkan.

Pada kegiatan evaluasi dan monitoring ini ditemukan kendala-kendala dalam pelaksanaan kegiatan. Diantara kendala yang ditemukan dalam manajemen strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan ketika kegiatan evaluasi adalah kurangnya kesadaran dari warga masyarakat terkait dengan pentingnya membangun budaya mutu pendidikan. Seperti penjelasan ibu Rifqi Nur Hanifah, sebagai berikut:¹⁴²

Jika budaya itu adalah suatu kebiasaan yang di ulang-ulang. Terkadang beratnya ketika ingin memberikan pelajaran kreatif kepada siswa namun jika ini dilakukan setiap hari terkadang kita pun juga bisa kewalahan.

Pernyataan ibu Rifqi Nur Hanifah sejalan dengan penjelasan yang disampaikan bapak Kepala Sekolah sebagai berikut:¹⁴³

Sebenarnya dalam manajemen strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di sekolah ya ada tapi tidak terlalu signifikan. Kita lakukan supervisi klinis satu tahun sekali. Jika ada SDM yang sekiranya melanggar akan kami evaluasi dengan baik, ditanya sebab dan alasannya. Agar mereka tidak merasa terintimidasi, tapi tetap merasa jera karena diberi peringatan yang baik.

Setelah diketahui adanya kendala dan hambatan yang muncul, kemudian pihak sekolah selain menjadikan catatan untuk kegiatan selanjutnya juga akan memberikan solusi terkait dengan hal tersebut. Solusi yang diberikan menyesuaikan dengan masalah yang ada dan siapa yang melakukannya. Diantara solusi yang digunakan untuk mengatasi kendala yang dihadapi telah dijelaskan oleh bapak Imam Syaiful Bahri, yaitu:¹⁴⁴

¹⁴² Wawancara, Rifqi Nur Hanifah, Evaluasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Maret 14, 2024.

¹⁴³ Wawancara, Imam Syaiful Bahri, Evaluasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

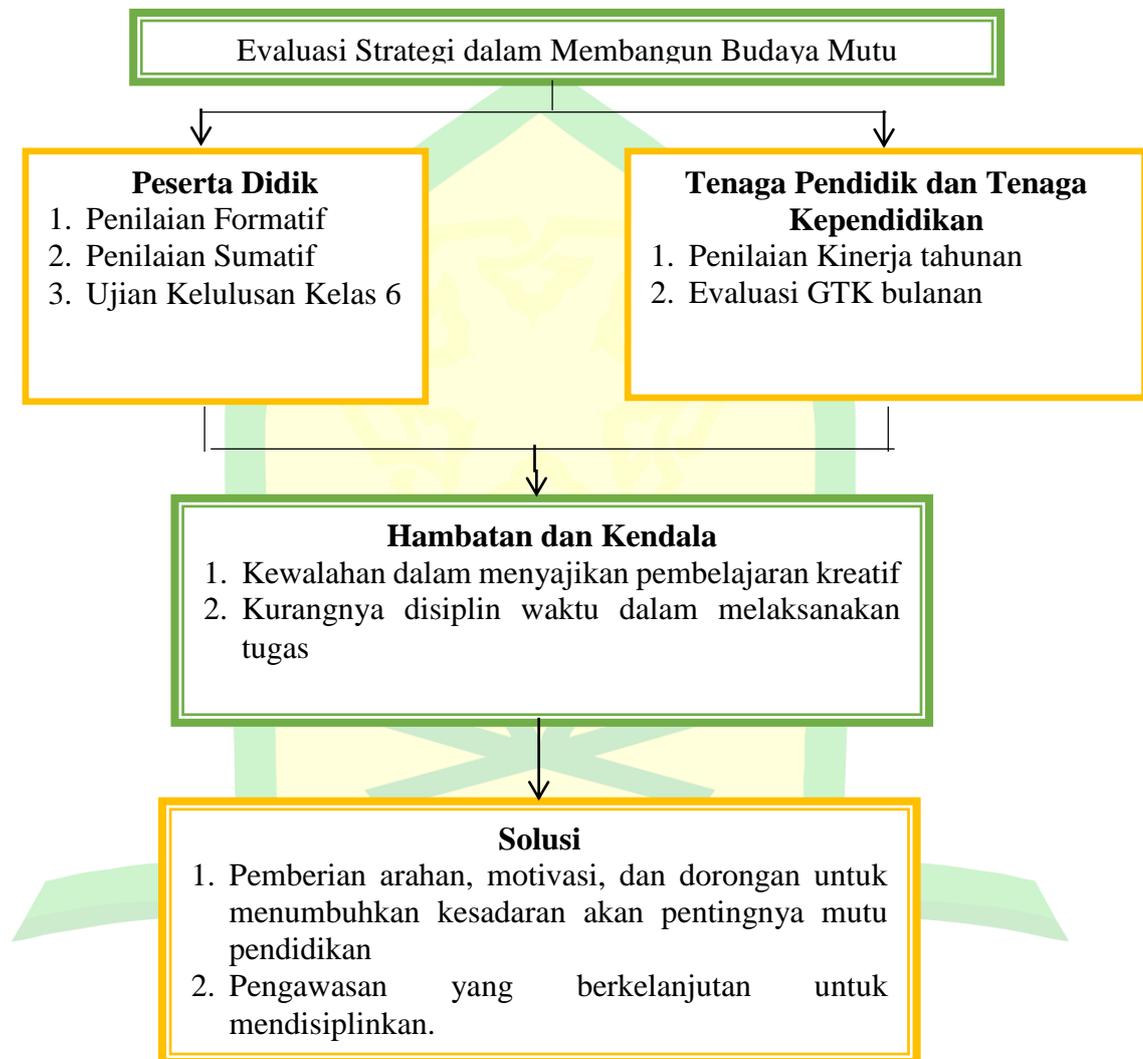
¹⁴⁴ Wawancara, Imam Syaiful Bahri, Evaluasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan, Januari 17, 2024.

Setiap kendala yang dialami sekolah dalam manajemen strategis membangun budaya mutu pendidikan selalu ditangani dengan baik oleh pihak sekolah. Solusi yang diberikan akan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Seperti halnya kendala terkait kurang maksimalnya pelaksanaan suatu program diatasi dengan pemberian pemahaman dan motivasi pada anggota sekolah tentang pentingnya membangun budaya mutu pendidikan demi kemajuan sekolah dan warga didalamnya. Selain itu, anggota sekolah juga terus diberikan dorongan untuk memajukan potensinya.

Selain melakukan monitoring, kepala sekolah dan stafnya juga melakukan pengawasan terhadap program-program lembaga. Bentuk pengawasan yang dilakukan bermacam-macam sesuai dengan bidangnya. Dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja guru misalnya, kepala sekolah akan melakukan pengecekan jam mengajar, pengecekan absen harian ketika datang dan pulang, serta kepala sekolah memberikan tugas yang sesuai dengan tupoksi masing-masing pendidik, sehingga kegiatan berjalan dengan optimal.

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwasanya evaluasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan SDMT Ponorogo dilakukan oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Misalnya, pendidik dan tenaga kependidikan dievaluasi oleh kepala sekolah, siswa dievaluasi oleh guru, begitupun seterusnya. Evaluasi pendidik dilakukan melalui penilaian kinerja guru selama satu tahun sekali, dan juga melalui supervise klinis oleh kepala sekolah. Sedangkan evaluasi kegiatan dilakukan setiap selesai dilaksanakan kegiatan. Yang mana hasil evaluasi tersebut dijadikan catatan dan perbaikan untuk kegiatan kedepannya. Evaluasi bagi peserta didik, dilakukan melalui penilaian formatif, sumatif dan ujian kelulusan kelas 6. Dari hasil evaluasi ini didapatkan hasil kendala-kendala yang dihadapi selama proses pelaksanaan kegiatan dan pelaksanaan strategi. Akan tetapi kendala dan hambatan tersebut tidak bersifat signifikan, artinya masih mudah untuk diatasi. Hambatan atau kendala yang dirasakan misalnya guru akan kewalahan jika setiap hari melakukan pembelajaran kreatif dan kurang maksimalnya dalam melaksanakan suatu kegiatan. Oleh karena itu, segala hambatan dan kendala yang dihadapi harus segera diatasi, misalnya dengan pemberian motivasi dan dorongan untuk

menumbuhkan kesadaran akan pentingnya budaya mutu pendidikan, dan selalu diadakan pengawasan agar tidak terjadi keteledoran. Kesimpulan tersebut dapat dilihat secara lebih detail melalui gambar 6.2 berikut:



Gambar 6.2. Evaluasi Strategi dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan

B. Analisis Data

Tahap terakhir dari proses manajemen strategi adalah evaluasi dan pengendalian/monitoring. Evaluasi merupakan suatu proses peninjauan kembali mengenai manajemen strategi berdasarkan kekurangan yang ada dalam pelaksanaan periode sebelumnya. Pada proses evaluasi terdapat penyusunan kembali strategi baru guna memperbaiki strategi sebelumnya. Sedangkan pengendalian merupakan suatu proses untuk membatasi ruang gerak para pelaksana manajemen agar sesuai dengan rencana yang telah disusun kembali.¹⁴⁵ Tahap evaluasi dan monitoring strategi (*strategy evaluation and monitoring*) yang dimaksudkan untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.¹⁴⁶ Dalam kegiatan evaluasi dan monitoring, lembaga SDMT Ponorogo telah melakukan proses evaluasi dan monitoring yang sesuai dengan manajemen strategi dalam membangun budaya mutu, khususnya pada mutu pendidikan. Hal tersebut dapat dilihat dari kesigapan lembaga dalam melakukan pengawasan, evaluasi dan monitoring dalam setiap kegiatan yang berlangsung.

Seperti data yang telah dipaparkan mengenai evaluasi di SDMT Ponorogo, kegiatan tersebut dilakukan dengan tujuan agar tidak terjadi kendala-kendala atau masalah-masalah yang timbul pada kegiatan-kegiatan setelahnya. Dengan adanya evaluasi yang maksimal, maka diharapkan nantinya juga tercipta kegiatan/program yang optimal setelahnya. Hasil evaluasi program atau kegiatan akan dijadikan tolok ukur berhasil atau tidaknya program tersebut. Hal ini sejalan dengan teori Suharsimi Arikunto yaitu evaluasi merupakan serangkaian kegiatan atau aktivitas yang bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan pada suatu program pendidikan.¹⁴⁷

Adapun syarat menjadi seorang evaluator menurut Suharsimi Arikunto yaitu: memahami materi, menguasai teknik, obyektif, dan cermat

¹⁴⁵ Budiman dan Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam," 518.

¹⁴⁶ Machali and Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Vol. 1: 204.

serta jujur dan dapat dipercaya.¹⁴⁸ Berdasarkan pernyataan tersebut, pelaksanaan kegiatan evaluasi di SDMT Ponorogo yang dilakukan oleh kepala sekolah, TPMPS dan wali kelas, merupakan salah satu bukti bahwasanya sekolah tersebut dalam hal evaluasi telah sesuai dengan idealita yang ada.

Berdasarkan pengamatan terhadap evaluasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan adalah dengan melakukan musyawarah/rapat, pengawasan, monev serta pemberian dorongan atau motivasi terhadap warga sekolah. Sebagaimana dipaparkan oleh Kepala Sekolah, bahwasanya kegiatan mengadakan musyawarah/rapat antara kepala sekolah dengan seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di SDMT Ponorogo merupakan salah satu bentuk dari kegiatan evaluasi. Rapat dinas juga menjadi momen yang digunakan untuk melakukan evaluasi serta pemberian motivasi dan dorongan bagi pendidik dan peserta didik. Disamping kegiatan evaluasi yang sifatnya penilaian kerja, evaluasi dengan cara rapat/musyawarah sering kali lebih detail dalam menemukan kendala dan akan lebih banyak menemukan solusi dalam mengatasinya. Hal itu dikarenakan dalam rapat/musyawarah dirasa lebih terbuka dan semi formal, sehingga setiap orang akan lebih mudah dalam mengemukakan pendapat.

Evaluasi yang dilakukan bukan hanya kepada pendidik ataupun tenaga kependidikan, akan tetapi juga dilakukan kepada peserta didik. Evaluasi yang dilakukan kepada peserta didik berupa evaluasi formatif, sumatif, dan ujian kelulusan. Hal itu dilakukan untuk mengukur sejauh mana pencapaian pengetahuan peserta didik terhadap pembelajaran yang telah disampaikan oleh pendidik. Dari hasil evaluasi yang didapatkan, dapat dijadikan pertimbangan untuk strategi berikutnya. Apakah akan ditingkatkan, atau bahkan dikembangkan lebih luas lagi.

Setelah dilakukan evaluasi, tentunya akan ditemukan kendala dan hambatan yang dihadapi. Kendala dan hambatan yang dihadapi memang tidaklah signifikan, akan tetapi harus segera diselesaikan. Kendala dan

¹⁴⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1983), 9.

hambatan yang dihadapi diantaranya adalah kurangnya kesadaran akan pentingnya membangun budaya mutu pendidikan dan kurangnya kedisiplinan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan. Akan tetapi hal itu segera diberikan solusi berupa penguatan, dorongan, dan motivasi untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya mutu pendidikan. Selain itu juga terus diadakannya pengawasan oleh kepala sekolah sebagai bentuk pendisiplinan terhadap warga sekolah.

C. Sinkronisasi dan Transformatif

Berdasarkan analisis peneliti berdasarkan pemaparan data terkait dengan evaluasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan, SDMT Ponorogo telah melakukan proses evaluasi strategi dengan optimal. Evaluasi dilaksanakan untuk memastikan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Evaluasi yang dilaksanakan sekolah tersebut telah melibatkan pihak-pihak yang memang berkaitan dan berhak untuk melakukan evaluasi.

Kegiatan evaluasi yang dilaksanakan oleh SDMT Ponorogo dibagi menjadi beberapa bentuk kegiatan evaluasi. Adakalanya berupa rapat/musyawarah setelah selesai melaksanakan sebuah kegiatan/program, bisa juga berupa penilaian kerja terhadap tenaga pendidik dan kependidikan.

Bukan hanya evaluasi dan monitoring, SDMT Ponorogo juga melakukan pengawasan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan. Pengawasan tersebut dilakukan dengan beberapa cara, evaluasi GTK meliputi laporan bulanan dan monev internal baik terkait kinerja pembelajaran maupun tugas tambahan yang diembannya juga dengan pengawasan ketika pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu dengan melakukan penugasan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan tupoksinya masing-masing.

Setelah kegiatan evaluasi, monitoring, dan pengawasan dilakukan, kendala-kendala maupun hambatan yang muncul atau ditemukan dalam evaluasi tersebut akan dijadikan catatan sebagai bahan perbaikan dikegiatan selanjutnya. Bukan hanya itu, hambatan dan kendala yang muncul akan segera diatasi dan dicarikan solusi untuk mengatasinya. Akhirnya permasalahan-

permasalahan yang muncul tidak akan berlarut-larut dan menjadikan munculnya masalah dalam bidang yang lain.



BAB VII

PENUTUP

A. Kesimpulan

Manajemen strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo mencakup 3 jawaban dari rumusan masalah terkait perumusan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan, implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan, dan evaluasi dalam membangun budaya mutu pendidikan, adalah sebagai berikut:

1. Perumusan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo mencakup perumusan visi dan misi, menganalisis lingkungan, serta perumusan strategi untuk mencapai tujuan organisasi dalam rangka menyediakan jasa terbaik. Perumusan strategi ini dilakukan pada raker di awal tahun dengan melibatkan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah, guru, tenaga kependidikan dan *stakeholder*. Hasil dari perumusan strategi ini yaitu diadakannya program-program yang konkrit dan terukur meliputi program akademik, program ekstrakurikuler, program mutu guru, program kelas, program al-qur'an dan program penanaman karakter. Strategi ini disusun secara strategis dan realistis untuk upaya keberhasilan program dalam membangun budaya mutu pendidikan yang ada di SDMT Ponorogo. Sehingga diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk mencapai tujuan dan target yang sudah ditetapkan.
2. Implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo telah berhasil mengorganisasikan seluruh pihak agar pelaksanaan lebih optimal dan maksimal. SDMT Ponorogo menerapkan program-program diantaranya adalah program akademik, program ekstrakurikuler, program mutu guru, program kelas dan program al-qur'an. Selain itu juga terdapat program bagi tenaga pendidik dan kependidikan berupa *workshop*, *classroom management* dan juga terdapat program bagi orang tua berupa parenting yang sudah dirumuskan dengan tetap melalui

pengawasan dan motivasi dari kepala sekolah. Diharapkan dengan adanya pengawasan dan motivasi yang diberi oleh kepala sekolah menghasilkan budaya mutu pendidikan yang baik. Dalam pelaksanaan program-program yang ada sudah bisa dinilai cukup berhasil. Hal itu dikarenakan dalam implementasi strategi ini memunculkan hasil yang nyata, misalnya prestasi siswa, kepuasan orang tua dan masyarakat, kenaikan peserta didik secara signifikan, menumbuhkan siswa yang berkarakter serta meningkatnya kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan.

3. Evaluasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT Ponorogo dilakukan oleh pihak yang berwenang dan bersangkutan seperti kepala sekolah, Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah dan kepala kelas (wali kelas) yang dilaksanakan setiap tahun secara terbuka untuk mengetahui kendala dan hambatan. Kemudian dari kendala dan hambatan tersebut dicari solusi yang sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah. Pelaksanaan evaluasi ini melalui berbagai aspek, seperti rapat/musyawarah dan penilaian kerja berupa evaluasi GTK dan monev internal baik terkait kinerja pembelajaran maupun tugas tambahan yang diembannya. Sedangkan untuk evaluasi siswa ini meliputi penilaian formatif, sumatif dan ujian kelulusan. Selain itu juga dilakukan pengawasan secara intens dan pemberian dorongan, penguatan, serta motivasi kepada warga sekolah agar terus berkontribusi dalam membangun budaya mutu pendidikan.

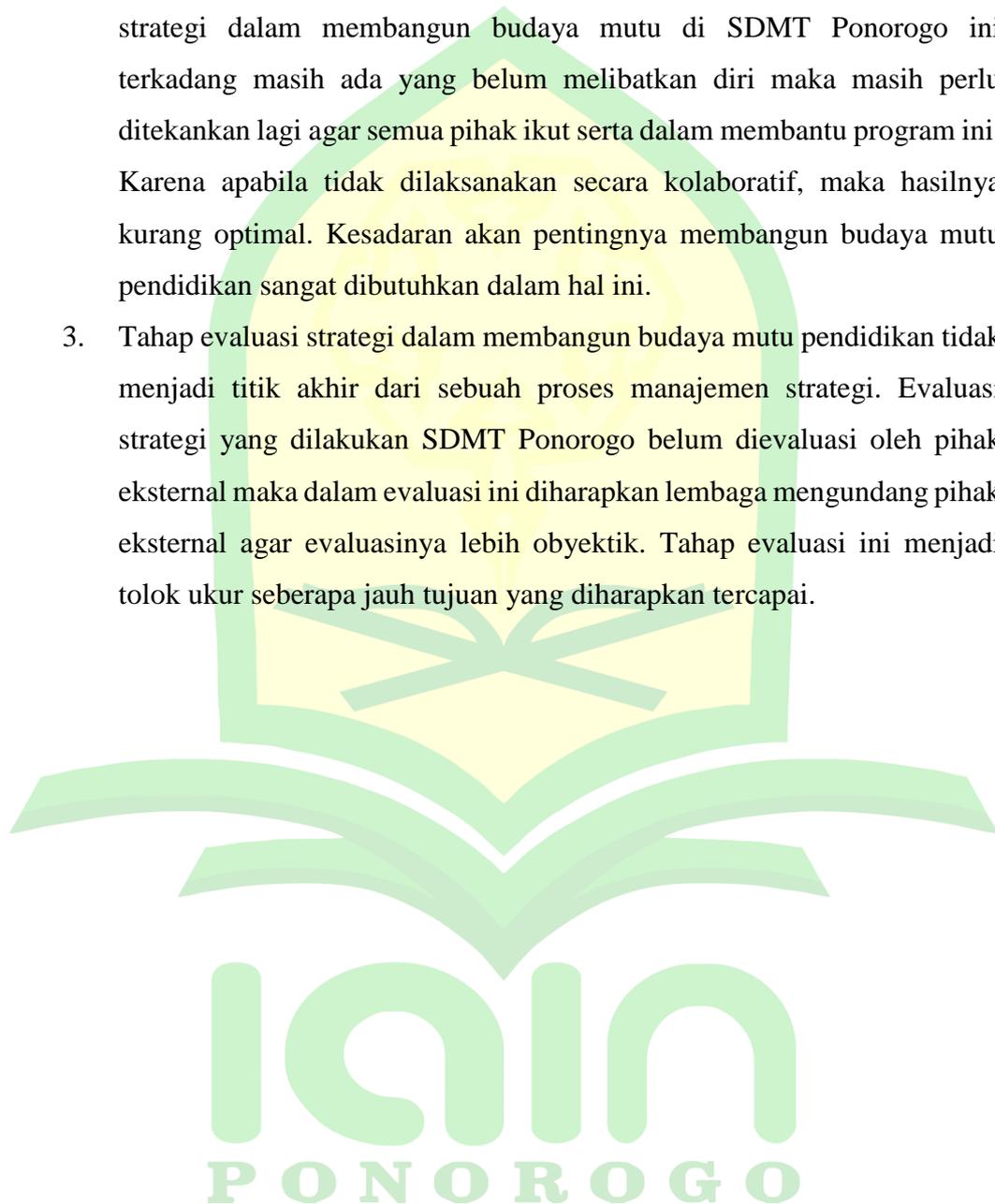
B. Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan penulis tentang manajemen strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan, maka terdapat beberapa saran yang ingin peneliti sampaikan kepada pihak terkait, diantaranya sebagai berikut:

1. Perumusan strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan di SDMT ini masih ada dari warga sekolah yang belum melibatkan diri. Hal tersebut akan lebih maksimal lagi apabila dalam perumusan strategi tersebut lebih ditekankan untuk mengikuti perumusan strategi dalam membangun

budaya mutu. Dengan begitu harapan sekolah bisa terpenuhi dan tercapai dengan maksimal.

2. Implementasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan adalah tahapan yang sangat sulit untuk dilakukan. Peneliti melihat implementasi strategi dalam membangun budaya mutu di SDMT Ponorogo ini terkadang masih ada yang belum melibatkan diri maka masih perlu ditekankan lagi agar semua pihak ikut serta dalam membantu program ini. Karena apabila tidak dilaksanakan secara kolaboratif, maka hasilnya kurang optimal. Kesadaran akan pentingnya membangun budaya mutu pendidikan sangat dibutuhkan dalam hal ini.
3. Tahap evaluasi strategi dalam membangun budaya mutu pendidikan tidak menjadi titik akhir dari sebuah proses manajemen strategi. Evaluasi strategi yang dilakukan SDMT Ponorogo belum dievaluasi oleh pihak eksternal maka dalam evaluasi ini diharapkan lembaga mengundang pihak eksternal agar evaluasinya lebih obyektik. Tahap evaluasi ini menjadi tolok ukur seberapa jauh tujuan yang diharapkan tercapai.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi. *Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup*. Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013.
- Akdon. *Strategic Management for Education Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Amir, Amir. "Membangun Budaya Mutu pada Lembaga Pendidikan Islam Menuju Madrasah Unggul." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 02 (2019): 1-12.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktik*. PT. Bina Aksara, Jakarta, 1983.
- Badingah. "Manajemen Budaya Mutu Sekolah dalam Pengembangan Ekosistem di SMA Negeri 1 Kebumen Tahun 2021." Tesis, IAINU Kebumen, 2021.
- Baharuddin. "Manajemen Strategik Mutu Pendidikan." *Jurnal Idaarah* 3, no. 36 (2019): 155-163.
- Bamawi dan Muhammad Arifin. *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2012.
- Basri, Muhammad. "Budaya Mutu Dalam Pelayanan Pendidikan." *Otoritas Jurnal Ilmu Pemerintahan* 1, no. 2 (2011): 110-117.
- Basuki, Johannes. *Budaya Organisasi, Konsep dan Terapan*. Jakarta: Yayasan Pembina Manajemen, 1997.
- Bendermacher et.al. "Unravelling quality culture in higher education: a realist review." *High Educ* 2017, no. 73 (2016): 39-60.
- Budiman, Sri, and Suparjo Suparjo. "Manajemen Strategik Pendidikan Islam." *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)* 5, no. 3 (2021). <https://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JISIP/article/view/2197>.
- Cahyana, Ade. "Upaya Peningkatan Mutu Sekolah Melalui Satuan Otonomi Pendidikan." *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 16, no. 2 (2010): 109-117.
- David, Fred R. *Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Denzin, Norma K. *Sociological Method*. New York: MC Grow Hill, 1978.

- Emzir. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Fadhli, Muhammad. "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan | Continuous Education: Journal of Science and Research," Desember 2020. <https://www.pusdikra-publishing.com/index.php/josr/article/view/7>.
- Fadlilah, Kusnul, and Sugiyar. "Implementasi Metode Hanifida Dalam Meningkatkan Hafalan Al-Qur'an Santri Pondok Pesantren Supercamp La Raiba Hanifida Jombang." *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 02 (November 10, 2022): 87–98. <https://doi.org/10.21154/excelencia.v2i02.908>.
- Firdaus, Erwin, Ramen A Purba, Iskandar Kato, Sukarman Purba, Novita Aswan, Karwanto, and Dina Chamidah. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Harapan, Fajar et.al. "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan." *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah* 2, no. 2 (2014): 58-70.
- Hayatunnufus, Anggun dan Ulfi Fitrotun Amalia. "Strategi Manajemen Talenta untuk Mengembangkan Tenaga Pendidik Berkualitas di MIS Miftahul Huda Kabupaten Nganjuk." *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin* 2, no. 1 (2024): 551-558.
- Hewi, La dan Muh. Saleh. "Refleksi Hasil PISA (*The Programme For International Student Assesment*): Upaya Perbaikan Bertumpu Pada Pendidikan Anak Usia Dini." *Jurnal Golden Age* 4, no. 1 (2020): 30-41.
- Husaini, Ahmad. "Budaya Mutu di Lembaga Pendidikan Islam." Kanwil Kemendikbud Kalsel. 2016. Accessed December 28, 2023. <https://kalsel.kemenag.go.id/opini/115/budaya-mutu-di-lembaga-pendidikan-islam>
- Krietner, Robert. *Management, Boston, Edisi Ke-3*. Houghton: Mifflin Company Krietner, 1986.
- Machali, Imam, and Ara Hidayat. *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Vol. 1. Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2016. <https://doi.org/10/BAB%208.pdf>.
- Midun, Hendrikus. "Membangun Budaya Mutu dan Unggul di Sekolah." *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan MISSIO* 9, no. 1 (2017): 51-52.

- Miles, M.B et.al. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, 3rd ed.* USA: Sage Publications, 2014.
- Mistiani, Wiwin. “Penerapan Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah.” *Paedagogia: Jurnal Pendidikan* 7, no. 1 (2019): 171–86.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018.
- Muharini, Irna. “Perencanaan Strategi Sistem Informasi dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* dan *Balanced Scorecard* untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan.” Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah, 2012.
- Mulyadi. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Gajah Mada, 1998.
- Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara, 2022.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2009.
- Munandar, Aris. “Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam.” *NUR EL-ISLAM: Jurnal Pendidikan dan Sosial Keagamaan* 6, no. 2 (2019): 73-97.
- Murniati, A. R. *Manajemen Stratejik: Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*. Perdana Publishing, 2008.
<https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=1WNnTDyrXtYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=murniati+dan+usman+manajemen+strategik+peran+kepala+sekolah+dalam+pemberdayaan&ots=REwmI9Irso&sig=1X9o-47U6IeOrPJpJo84S2ExwzM>.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam, Cet II*. Yogyakarta: A1 Media, 2014.
- Najib, Mukhamad dan Musa Hubeis. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2008.
- Nazir, Moh. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988.
- Nuraini, Desyinta. “Alasan Mutu Pendidikan Indonesia Masih Rendah.” *Kabar 24*. 2020. Accessed June 21, 2023.
<https://kabar24.bisnis.com/read/20200504/79/1236020/alasan-mutu-pendidikan-indonesia-masih-rendah>.

- Nurseha, Alamsyah. "Budaya Mutu dan Kinerja Profesional dalam Pendidikan." *AL IDRAK Jurnal Pendidikan Islam dan Budaya* 1, no. 2 (2021): 1-15.
- Saepuloh, Aep. "Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan Program Tahfidzul Qur'an di MTs. Tahfidz Yanbu'ul Qur'an Menawan Kudus." Tesis, STAIN Kudus, 2017.
- Saharudin, Afriza, Tuti Andriani. "Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7, No. 1 (2023): 310-313.
- Santoso, Riyadi. *Metode Penelitian Kebahasaan Kualitatif*. Surakarta: UNS Press, 2017
- Sholihin, Ismail. *Manajemen Strategik*. Bandung: PT Refika Aditama, 2014.
- Sidiq, Umar, Miftachul Choiri, and Anwar Mujahidin. "Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan." *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2019): 1–228.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta, 2014.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif (Untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif)*. Bandung: Alfabeta, 2020.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Sugiyono. "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D," 2013.
https://digilib.unigres.ac.id/index.php?p=show_detail&id=43
- Suryana. "Permasalahan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan." *Edukasi* 14, no. 1 (2020): 1-12.
- Syafaruddin, et.al. "Penyusunan Rencana Strategis dalam Pengembangan Budaya Mutu Pendidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Syekh H. Abdul F' Hasan Al-Ishlahiyah Binjai." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Isla* no. 01 (2021): 589-614.
- Tjiptono, Fandy dan Anstasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset, 2000.
- Ulum, Hairul. "Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Multikasus di SMPN 1 Sukodono Lumajang dan MTs. Negeri Lumajang)." *SIRAJUDDIN Jurnal Pendidikan dan Kajian Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2022): 76-85.

Wahyudi, Agustinus Sri. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jogjakarta: Binarupa Aksara, 1996.

Wheelen, Thomas L dan J. David Hunger. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi, 2003.

Zahroh, Aminatul. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016.

Zazin, Nur. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2011.

