

**UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN DAYA SAING
(STUDI KASUS DI SEKOLAH DASAR MA'ARIF
PONOROGO)**

SKRIPSI



OLEH

EKA ADITYA NUR KANTI

NIM: 210615157

PONOROGO

**JURUSAN PENDIDIKAN GURU MADRASAH
IBTIDAIYAH
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
2019**

ABSTRAK

Eka Aditya Nur Kanti, 2019. *Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus di Sekolah Dasar Ma'arif Ponorogo)*. **Skripsi**. Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing, Dr. Moh. Miftachul Choiri, MA.

Kata Kunci: Kepala Sekolah, Daya Saing

Kepala sekolah mempunyai peran penting dalam mempublikasikan kualitas proses pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Hal ini sebagai cara untuk meningkatkan daya saing dengan lembaga yang ada di sekitarnya. Penelitian ini mengidentifikasi upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing di SD Ma'arif Ponorogo, pelaksanaan strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan daya saing, dan hambatan yang terjadi dalam upaya peningkatan daya saing SD Ma'arif Ponorogo.

Penelitian ini membahas tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing di SD Ma'arif Ponorogo. Dengan tujuan: 1) Untuk mendeskripsikan upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo. 2) Untuk mendeskripsikan pelaksanaan strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo. 3) Untuk mendeskripsikan hambatan yang dialami kepala sekolah dalam upaya meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo.

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, jenisnya studi kasus. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan teknik interaktif Miles dan Huberman dengan tahapan sebagai berikut: Mereduksi data, menyajikan data, dan membuat kesimpulan.

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa: 1) Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo ada tiga, yaitu: a) Mengadakan kegiatan sosialisasi yang menarik minat peserta didik baru dengan sosialisasi dan acara SD Ma'arif Bertabur Bintang, b) Melakukan inovasi kegiatan dengan cara mengadopsi keunggulan yang dimiliki lembaga lain, dan c) Pendampingan serta pembinaan dari pihak sekolah untuk meningkatkan kualitas *output*. Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo ada empat, yaitu: a) Meningkatkan peran aktif warga sekolah melalui implementasi nilai-nilai Aswaja An Nahdliyah, optimalisasi ekstrakurikuler, dan peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan melalui *workshop*, b) Meningkatkan peran aktif orang tua siswa melalui evaluasi dan penilaian pembelajaran bersama wali murid, c) Meningkatkan peran masyarakat melalui penggunaan masjid NU dan kantin sekolah yang dikontrakkan kepada pihak ketiga dari lapisan masyarakat, dan d) Meningkatkan peran serta dunia usaha dan dunia industri melalui kerja sama dengan konveksi rumahan dan pembelajaran di luar kelas di PCC (Ponorogo City Center) dan *Rocket Chicken*. 3) Hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo ada dua, yaitu: a) Penghambat dalam proses *input* yaitu terkendala dana dan b) Hambatan yang dialami melalui peningkatan proses yaitu kurang adanya dukungan langsung terhadap program sekolah dari wali murid.

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Eka Aditya Nur Kanti
NIM : 210615157
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
Judul : "*Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus di Sekolah Dasar Ma'arif Ponorogo)*"

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqasah.

Pembimbing



Tanggal, Mei 2019

Dr. Moh. Miftachul Choiri, MA.
NIP. 197404181999031002

Mengetahui,
Ketua

Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Institut Agama Islam Negeri

Ponorogo



Dr. Beni Chusna, M.Si.
NIP. 198309292011012012



KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Eka Aditya Nur Kanti
NIM : 210615157
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
Judul : "Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus di Sekolah Dasar Ma'arif Ponorogo)"

telah dipertahankan pada sidang munaqasah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 23 Mei 2019

dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 27 Mei 2019

Ponorogo, 27 Mei 2019

Mengesahkan

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



Dr. M. Madi, M. Ag.
NIP. 196512171997031003

Tim Penguji:

1. Ketua Sidang : Dr. Wirawan Fadly, M. Pd.
2. Penguji I : Dr. Mukhibat, M. Ag.
3. Penguji II : Dr. Moh. Miftachul Choiri, MA.

(*Wirawan Fadly*)
(*Mukhibat*)
(*Miftachul Choiri*)

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Eka Aditya Nur Kanti
NIM : 210615157
Fakultas : Tarbiah dan Ilmu Keguruan
Program Studi : Pendidikan Guru MI
Judul Skripsi/Tesis : Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus di Sekolah Dasar Ma'arif 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, 28 Mei 2019

Penulis



Eka Aditya Nur Kanti



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

Jl. Pramuka 156 Ponorogo 6347 Telp. (0352) 481277

Website : www.iainponorogo.ac.id

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

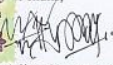
Nama : Eka Aditya Nur Kanti
NIM : 210615157
Fakultas : Tarbiah dan Ilmu Keguruan
Program Studi : Pendidikan Guru MI
Judul Skripsi/Tesis : Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus di Sekolah Dasar Ma'arif Ponorogo)

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis tersebut adalah benar-benar hasil karya sendiri. Di dalam tidak terdapat bagian yang berupa plagiat dari karya orang lain, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan di dalam karya tulis ini, saya bersedia menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Ponorogo, 28 Mei 2019



Penulis,


Eka Aditya Nur Kanti

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam kehidupan adalah sesuatu yang wajar. Setiap aspek kehidupan tidak dapat lepas dari persaingan. Hal ini merupakan kondisi alami untuk mempertahankan keberadaan dalam kehidupan, dengan persaingan dalam hidup, seleksi alam akan terjadi dan hasil seleksi tersebut merupakan modal kehidupan di masyarakat.¹ Pada era persaingan yang berkembang sangat pesat, termasuk persaingan dalam dunia pendidikan dimana setiap lembaga pendidikan dituntut berhadapan dengan lembaga lainnya untuk bersaing.

Secara praktis, indikasi adanya daya saing madrasah atau sekolah adalah: *Pertama*, jumlah pendaftar melampaui kapasitas ruang belajar yang tersedia, karena itu, semakin besar jumlah pendaftar pada madrasah atau sekolah semakin tinggi daya saing yang dimiliki madrasah atau sekolah tersebut. *Kedua*, memiliki prestasi kejuaraan setiap tahun, baik pada bidang akademik atau non akademik, serendah-

¹Mohammad Sahroni, *Analisis Dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 22.

rendahnya tingkat kota/kabupaten, dan tertinggi berprestasi pada tingkat internasional.²

Daya saing mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam dunia pendidikan, karena setiap lembaga pendidikan selalu berlomba untuk menjadi yang nomor satu. Adanya tuntutan pendidikan dan penilaian kualitas menjadikan banyak sekolah yang berusaha menjadi terbaik dari yang lainnya. Mulai dari persaingan prestasi pendidikan, ekstrakurikuler, akreditasi, dan popularitas sekolah membuat banyak sekolah berlomba-lomba memperbaiki citranya di masyarakat.

Untuk memenangkan persaingan personel dalam lembaga pendidikan harus melakukan upaya untuk mewujudkan nilai keunggulan dari lembaganya. Upaya ini berupa tindakan dalam menentukan strategi-strategi untuk mencapai tujuan. Strategi ini diciptakan oleh pemikir atau pengelola sekolah dan pemimpin sekolah.

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat vital karena merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya yang tersedia di lingkungan organisasi, terutama terhadap komponen sumber daya manusia yang terdiri dari para karyawan atau tenaga personel lainnya. Begitu besarnya peranan kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan

²Imam Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah; Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun," *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 14, no. 2 (2016): 246.

organisasi sehingga tidak berlebihan jika dikatakan bahwa sukses tidaknya penyelenggaraan aktivitas suatu unit kerja dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan, baik berkaitan dengan kualitas kepribadian maupun penguasaan konsep dan teknik memimpin yang efektif di lapangan.³ Eksistensi sekolah sangat tergantung pada bagaimana proses pendidikan dan pembelajaran dilakukan di lingkungan sekolah. Namun dalam kenyataannya, tidak sedikit sekolah yang mengalami kolaps dan akhirnya menghilang dari peredaran.⁴

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, namun tidak kalah pentingnya kemajuan lembaga ini juga didukung dengan kualitas gurunya, dan sarana prasarana. Strategi kepala sekolah yang baik akan menghasilkan mutu pendidikan yang baik akan menjadi senjata untuk meningkatkan daya saing sekolah dengan lembaga lainnya. Kepala sekolah berusaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan dalam bentuk kegiatan akademik dan non akademik sebagai penunjang pembelajaran.

³Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 271.

⁴Mohammad Sahroni, *Analisis dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah*, 20.

Wilayah Kota Ponorogo terdapat beberapa lembaga pendidikan yang mampu mencetak lulusan dengan memiliki berbagai keahlian baik akademik maupun non akademik, siswa alumni di salah satu lembaga pendidikan Ponorogo yang membanggakan yaitu: Aji Bangkit Pamungkas Atlet Pencak Silat yang mendapatkan medali emas di ajang ASIAN Games 2018 yang di laksanakan di Jakarta dan Palembang Indonesia.⁵Aji Bangkit Pamungkas ini merupakan siswa Alumni SD Ma'arif Ponorogo tahun 2012.

Berdasarkan kajian lapangan ketika peneliti melakukan kegiatan Magang II di SD Ma'arif Ponorogo, peneliti menemukan keunggulan lembaga yang menarik untuk dikaji, di lokasi ditemukan bahwa setiap tahunnya jumlah peserta didik di SD Ma'arif Ponorogo mengalami peningkatan di tahun pelajaran 2017/2018 berjumlah 880 siswa, di tahun pelajaran 2018/2019 berjumlah 912 siswa dengan kelas 1 sampai kelas 3 berjumlah 5 kelas dan kelas 4 sampai kelas 6 berjumlah 4 kelas. Adapun kurikulum yang dipakai yaitu kurikulum 2013 dengan menggunakan pembelajaran berbasis Tematik yang sudah diselenggarakan selama satu tahun ini. Selain hal itu hampir setiap pelaksanaan upacara hari senin ada pengumuman juara lomba yang diikuti peserta didik di SD Ma'arif Ponorogo dalam satu minggu, dengan

⁵Arya Ilham Ur Rahman, "Tahun Ini Mampu Menyumbang Mendali Emas Bagi Olahraga Pencak Silat di Ajang ASIAN Games 2018," 2018.

kejuaraan lomba tingkat nasional, dan tingkat internasional.

SD Ma'arif Ponorogo memiliki banyak prestasi, baik akademik maupun non akademik. Akhlak siswa baik, dengan didukung prestasi yang beragam mampu menghasilkan lulusan (*output*) yang berkualitas terbukti dengan banyaknya alumni yang bisa masuk di Sekolah Menengah Pertama atau sederajat yang favorit.

Alasan orang tua memilih SD Ma'arif Ponorogo untuk tempat belajar anaknya yaitu dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang diberikan oleh pihak lembaga, sebagaimana sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu wali siswa kelas tiga di SD Ma'arif Ponorogo tanggal 22 Desember 2018 pukul 12.24 WIB di Rumah Ibu. Suprpti Desa Sekaran Kecamatan Siman Kabupaten Ponorogo mengatakan bahwa alasan memilih SD Ma'arif Ponorogo karena anaknya ingin sekali mondok tetapi orang tua belum tega dan masih perlunya bekal agama sebagai dasar untuk masuk pondok, dan menilai SD Ma'arif Ponorogo dari segi nilai keagamaan yang baik dengan banyaknya kegiatan keagamaan yang mendukung agar anak bisa berkembang sesuai bakatnya dalam bidang agama, dan dari segi ilmu pengetahuan dimana pimpinan sekolah dan guru itu penyampaian pelajaran baik dengan selalu memberikan semangat dan motivasi yang

membangun, dan menilai SD Ma'arif Ponorogo berkualitas dan yang paling maju di antara lembaga pendidikan Ma'arif NU tingkat SD/MI di Ponorogo.⁶

Banyak kegiatan pembiasaan yang dilakukan di SD Ma'arif Ponorogo diantaranya yaitu pembiasaan salat dhuha, mengaji sebelum pelajaran dimulai, les setelah jam pelajaran selesai. Dimana dalam pembelajaran yang dilakukan guru sangat kreatif dan menggunakan banyak metode pembelajaran. Dan kepala sekolah yang selalu mendampingi dan memantau perkembangan proses pembelajaran yang ada, selain hal itu banyak sekali kegiatan penunjang berupa ekstrakurikuler seperti pramuka, *drumband*, MIPA, dan lain-lain. Hal ini tentu membuat SD Ma'arif Ponorogo memiliki nilai unggul yang menunjukkan kemampuan daya saing sekolah dengan lembaga pendidikan lainnya.

Dari gambaran di lapangan tentang upaya atau strategi yang dilakukan kepala SD Ma'arif Ponorogo dalam meningkatkan daya saing sekolah, maka penting untuk dilakukan penelitian tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing sekolah agar semakin unggul. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan "UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN

⁶Hasil Wawancara dengan salah satu orang tua siswa SD Ma'arif Ponorogo pada pukul 12.24-13.05 WIB, tanggal 22 Desember 2018.

DAYA SAING (STUDI KASUS DI SEKOLAH DASAR MA'ARIF PONOROGO)".

B. Fokus Penelitian

Karena keterbatasan biaya, waktu, tenaga, dan lainnya, maka peneliti memfokuskan penelitian pada hal upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Upaya apa yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo?
2. Bagaimana pelaksanaan strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo?
3. Apa saja hambatan yang dialami kepala sekolah dalam upaya meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mendeskripsikan upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo.
2. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo.
3. Untuk mendeskripsikan hambatan yang dialami kepala sekolah dalam upaya meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo.

E. Manfaat Penelitian

Dengan memperhatikan tujuan penelitian, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat:

1. Secara Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, khususnya tentang upaya kepala sekolah untuk meningkatkan daya saing sekolah.

2. Secara Praktis

Selain manfaat secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara praktis, di antara lain:

a. Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan kepala sekolah untuk bahan evaluasi dan peningkatan daya saing sekolah.

b. Bagi Guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran sebagai penunjang program kepala sekolah dalam peningkatan daya saing sekolah.

c. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk memilih sekolah agar memperhatikan kualitas dan kuantitas sekolah sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan masyarakat.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan digunakan untuk mempermudah para pembaca dalam menelaah isi kandungan yang ada di dalamnya, maka pembahasan dalam laporan penelitian akan disusun dikelompokkan

menjadi lima bab yang masing-masing bab terdiri dari sub-sub yang berkaitan dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, pada bab ini berisi tinjauan secara global permasalahan yang dibahas meliputi latar belakang mengapa peneliti mengambil judul, fokus penelitian yang membahas batasan atau fokus penelitian yang terdapat dalam situasi sosial, rumusan masalah yaitu membahas rumusan-rumusan masalah yang diambil dari latar belakang dan fokus penelitian, tujuan penelitian yaitu membahas sasaran yang akan dicapai sesuai dengan fokus penelitian yang dirumuskan dalam rumusan masalah, manfaat penelitian yaitu membahas penelitian baik teoretis maupun praktis, dan sistematika pembahasan menjelaskan alur bahasan.

Bab II Telaah Hasil Penelitian Terdahulu dan Kajian Teori. Pada bab ini berisi penjelasan tentang pengertian strategi, tingkat-tingkat strategi, pengertian kepala sekolah, pengertian kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah, pengertian daya saing, pentingnya daya saing, dan penerapan strategi daya saing.

Bab III Metodologi Penelitian, pada bab ini berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan temuan, dan tahapan-tahapan

penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis studi kasus dengan mengambil lokasi penelitian di SD Ma'arif Ponorogo.

Bab IV Deskripsi Data, pada bab ini berisi tentang deskripsi data secara umum dan deskripsi data secara khusus. Deskripsi umum berupa profil SD Ma'arif Ponorogo, visi misi, sarana dan prasarana, letak geografis, dan struktur organisasi. Sedangkan deskripsi khusus berupa hal tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing, pelaksanaan strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan daya saing, hambatan yang dialami kepala sekolah dalam upaya peningkatan daya saing SD Ma'arif Ponorogo.

Bab V Analisis Data, pada bab ini merupakan pembahasan yang berisi tentang analisis data terkait upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing, pelaksanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing, dan hambatan dalam meningkatkan daya saing sekolah.

Bab VI Penutup, pada bab ini merupakan titik terakhir dari pembahasan yang berisi tentang simpulan dan saran serta kata penutup yang terkait dengan hasil penelitian. Simpulan berisi tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing, pelaksanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing, dan hambatan yang dialami kepala sekolah

dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo.



BAB II

TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU DAN KAJIAN TEORI

A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Terdapat penelitian terdahulu yang ada relevansi dengan penelitian ini. Adapun hasil penelitian terdahulu yang ditemukan penulis antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Elly Wibowo Tahun 2018 di Kampus IAIN Ponorogo, yang berjudul *Strategi Membangun Brand Image dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan MAN 2 Ponorogo*. Adapun hasil dari penelitian ini, yaitu: Strategi yang digunakan MAN 2 Ponorogo dalam membangun *brand image* dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan yaitu: *positioning*, *diferenting*, dan *brand service proses*. Faktor pembentuk *brand image* sekolah meliputi: Akreditasi kelembagaan, tingkah laku siswa, prestasi, kualitas lulusan, kegiatan unggulan sekolah, dan hubungan alumni.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, perbedaan tersebut terletak pada fokus pembahasannya, penelitian yang dilakukan Ahmad Elly Wibowo lebih memfokuskan pada strategi membangun *brand image* untuk

meningkatkan daya saing di lembaga pendidikan MAN 2 Ponorogo, sedangkan penelitian ini memfokuskan pada upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama membahas tentang meningkatkan daya saing.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Maya Wiyatiningsih Tahun 2017 di Kampus UIN Malang, yang berjudul *Peningkatan Mutu Pendidikan untuk Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Miftahul Huda Sukolilo Jabung Kabupaten Malang)*. Adapun hasil dari penelitian ini, yaitu: Strategi yang digunakan dalam peningkatan mutu pendidikan untuk meningkatkan daya saing dengan penerapan metode *An Nashr* merupakan salah satu bentuk program unggulan di MIS Miftahul Huda. Selain itu adanya bimbingan belajar dan kegiatan ekstrakurikuler untuk meningkatkan mutu pendidikan agar dapat berdaya saing dengan lembaga lain. MIS Miftahul Huda Sukolilo mengacu pada kriteria madrasah bermutu dalam meningkatkan daya saing. Karena masyarakat terpelajar tidak hanya melihat pada fasilitas gedung yang megah namun juga kualitas madrasah secara keseluruhan. Strategi meningkatkan mutu pendidikan di MIS Miftahul Huda Sukolilo sesuai dengan yang dikemukakan

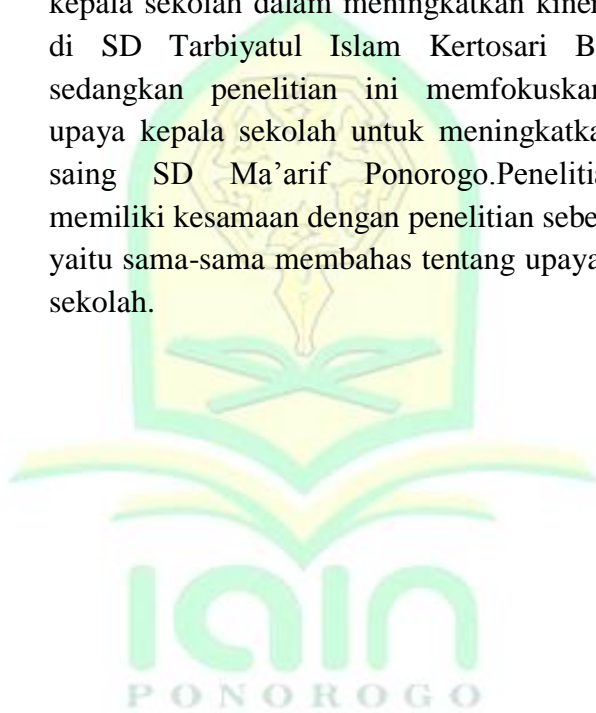
oleh Crosby dengan empat belas langkah perbaikan kualitas.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, perbedaan tersebut terletak pada fokus pembahasannya, penelitian yang dilakukan Maya Wiyatiningsih lebih memfokuskan pada strategi peningkatan mutu untuk meningkatkan daya saing MIS Miftahul Huda Sukolilo, sedangkan penelitian ini memfokuskan pada upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama membahas tentang meningkatkan daya saing.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Rezja Filtoya Tahun 2017 di Kampus IAIN Ponorogo. *Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Tarbiyatul Islam Kertosari Babadan Ponorogo Tahun Pelajaran 2016/2017*. Adapun hasil dari penelitian ini, yaitu: Upaya yang dilakukan kepala sekolah dan meningkatkan kinerja guru di SD Tarbiyatul Islam Kertosari Babadan Ponorogo yaitu; kepala sekolah memfungsikan semua unit yang ada. Contohnya tata usaha (TU), menyosialisasikan tata tertib sekolah, mengikut sertakan guru dalam seminar, diklat atau pelatihan yang kaitannya dengan

meningkatkan profesionalisme kinerja guru, melakukan pengawasan dan evaluasi.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, perbedaan tersebut terletak pada fokus pembahasannya, penelitian yang dilakukan Rezja Filtoya lebih memfokuskan pada upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SD Tarbiyatul Islam Kertosari Babadan, sedangkan penelitian ini memfokuskan pada upaya kepala sekolah untuk meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama membahas tentang upaya kepala sekolah.





Gambar 1 Diagram tulang ikan (*fishbone* diagram)

Dalam mengetahui upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing sekolah, maka peneliti menggunakan teknik diagram tulang ikan (*fishbone* diagram) dapat dilihat bahwa penelitian yang akan dilakukan berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

B. Kajian Teori

1. Upaya Kepala Sekolah

Upaya menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai kegiatan yang mengarahkan tenaga, pikiran untuk mencapai suatu tujuan. Upaya juga berarti usaha, akal, ikhtiar untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan mencari jalan keluar.⁷ Untuk mencapai tujuan yang diinginkan salah satu upaya yang dilakukan berupa tindakan untuk menentukan strategi.

Jadi upaya kepala sekolah adalah suatu usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan daya saing sekolah. Kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan daya saing yaitu; meningkatkan mutu pendidikan, mutu pendidikan yang baik bisa dijadikan modal dalam bersaing.⁸

2. Pengertian Strategi

Strategi bukanlah tujuan melainkan alat untuk mempercepat tercapainya tujuan. Strategi merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Strategi memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan sebab strategi berisi tentang cara, langkah, dan berbagai upaya yang dilakukan untuk

⁷Pusat Bahasa Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 2002, 1250.

⁸Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 184.

mencapai tujuan. Setiap kegiatan dalam menerapkan program harus diikuti yang tepat. Ketepatan dalam menentukan strategi kegiatan dapat membawa pada keberhasilan kegiatan. Strategi merupakan satu langkah efektif yang diterapkan untuk mencapai tujuan kegiatan.⁹

Strategi merupakan rencana besar yang bersifat meningkat, efisien, dan produktif guna mengefektifkan tercapainya tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang yang dikembangkan secara detail dalam bentuk taktik yang bersifat operasional disertai target dan langkah-langkah secara terukur. Strategi pada hakikatnya adalah tindakan tentang apa yang seharusnya dilakukan, bukan tindakan tentang apa yang dilakukan, apa yang seharusnya dicapai, dan bukan apa yang dicapai.¹⁰

a. Tingkat-tingkat Strategi

Menurut Dan Schendel dan Charles Hofer Higgins menjelaskan adanya empat tingkatan strategi, yaitu: *enterprise strategy*, *corporate strategy*, *business strategy*, dan *functional strategy*.

⁹ Mohammad Sahroni, *Analisis dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah*, 245.

¹⁰ Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 217.

1) *Enterprise Strategy*

Enterprise strategy adalah strategi perusahaan yang terkait dengan tanggapan masyarakat. Menurut konsep ini, masyarakat adalah kelompok yang sulit dikontrol dan dikendalikan. Oleh karena itu, perlu ada strategi khusus untuk menanggapi dan mengendalikan masyarakat secara efektif.

2) *Corporate Strategy*

Strategi ini dikenal pula dengan istilah *grand strategy*. Strategi ini dimaksudkan untuk mengefektifkan langkah pencapaian misi utama organisasi. Langkah awal adalah mencari jawaban yang benar tentang misi utama dan rencana besar organisasi.

3) *Business Strategy*

Strategi pada level ini diarahkan pada usaha merebut pangsa pasar. Bagaimana pemimpin menciptakan strategi pencitraan sehingga akan menarik perhatian dan simpati pangsa pasar. Semua itu dilakukan untuk memperoleh keunggulan dan penguasaan pasar.

4) *Functional Strategy*

Functional Strategy merupakan strategi pendukung untuk memperkuat terlaksananya strategi lain. Ada tiga jenis

strategi *functional* yaitu: strategi *functional* ekonomi, strategi *functional* manajemen, dan strategi isu strategi.¹¹

3. Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah tersusun dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan sebagai pemimpin alam suatu organisasi atau lembaga. Sekolah merupakan sebuah lembaga tempat bernaungnya peserta didik untuk memperoleh pendidikan formal.¹²

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat. Untuk itu, setiap kepala sekolah harus memahami kunci sukses kepemimpinannya, yang mencakup: pentingnya kepemimpinan kepala sekolah, indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif, sepuluh kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah, model kepemimpinan kepala sekolah yang ideal, masa depan kepemimpinan kepala sekolah, harapan guru terhadap kepala sekolah, dan etika kepemimpinan kepala sekolah.¹³ Dalam

¹¹ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 219.

¹² Donni Juni Priansa, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), 49.

¹³ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 16.

Permendiknas No. 1 tahun 2007 disyaratkan lima kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervise, dan kompetensi sosial.¹⁴

b. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah atau Madrasah

Istilah kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu konsep yang di dalamnya mengandung makna bahwa ada suatu proses kekuatan yang datang dari seorang figur pemimpin untuk memengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah untuk memberikan pengaruh kepada orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerja sama dan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.¹⁵

c. Tugas-tugas Kepala Sekolah

Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah memiliki tugas-tugas yang sangat strategis dalam

¹⁴Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 174.

¹⁵ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, 236.

upaya mencapai tujuan pendidikan. Tugas-tugas kepala sekolah adalah sebagai berikut:¹⁶

1) Pengelola Proses Belajar Mengajar

Proses pembelajaran merupakan kegiatan utama sekolah. Sekolah memiliki kebebasan memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, siswa, guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah.

2) Perencanaan dan Evaluasi

Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhan (*school based plan*). Misalnya, kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus melakukan analisis kebutuhan mutu sekolah.

3) Pengelolaan Kurikulum

Kurikulum yang dibuat pemerintah adalah kurikulum yang berlaku secara Nasional. Kurikulum yang berlaku saat ini adalah kurikulum 2013, sekolah diberikan kewenangan untuk mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan kondisi daerah

¹⁶Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 221-224.

dan sekolah dengan tetap mengacu pada standar tujuan pendidikan nasional, namun sekolah diberikan kewenangan dalam menyusun model perangkat pembelajaran.

4) Pengelolaan Ketenangan

Pengelolaan ini dimulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi, hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga sekolah (guru, tenaga administrasi, laboratorium, dan sebagainya) dapat dilakukan oleh sekolah, kecuali yang menyangkut pengupahan atau imbal jasa dan rekrutmen guru pegawai negeri yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya kecuali bagi sekolah-sekolahan swasta. Hal ini hampir murni dilakukan sendiri

5) Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan)

Pengelolaan peralatan dan perlengkapan juga menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Seharusnya, pengelolaan fasilitas, mulai dari analisis kebutuhan, pengadaan, pemeliharaan, perbaikan, hingga pengembangan, sebab sekolah yang lebih mengetahui kebutuhannya, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutakhirannya,

terutama fasilitas yang erat kaitannya dengan kebutuhan proses belajar mengajar.

6) Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan merupakan salah satu kunci pokok suksesnya pendidikan sebab dengan ketercukupinya dan adanya pengelolaan dana yang baik proses pembelajaran juga akan menjadi baik. Meskipun terkadang sekolah menjadi buah simalakama, ada anggaran besar, tetapi pengelolaannya salah juga bermasalah. Sebaiknya tenaga pengelolaannya mampu, tetapi dana kecil juga menjadi masalah, di sinilah diperlukan kecermatan pimpinan untuk mengelola dan menunjuk petugas yang mampu yaitu, jujur, bertanggung jawab, dan transparan.

7) Pelayanan Siswa

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan atau pembinaan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga pengurusan alumni, sebenarnya sudah disentralisasikan sejak lama. Oleh karena itu, yang perlukan adalah peningkatan intensitas dan eksistensinya.

8) Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Esensi hubungan sekolah dengan masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat, terutama dukungan norma dan finansial.

9) Pengelolaan Iklim Sekolah

Iklim sekolah (fisik dan non fisik) yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Iklim sekolah merupakan kewenangan sekolah sehingga yang diperlukan adalah upaya yang lebih intensif ekstensif. Secara visual, urusan-urusan yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab sekolah.

4. Daya Saing

a. Pengertian Daya Saing

Daya saing merupakan satu bentuk kemampuan yang memungkinkan kita untuk bertahan dalam kehidupan. Dengan kemampuan bersaing, setidaknya kita tidak mudah tersingkir dalam kancah pergaulan masyarakat. Kemampuan ini sebenarnya sudah dimiliki oleh setiap orang secara alami sebagai bekal kehidupan. Namun, kemampuan ini masih sangat terbatas dan mentah sehingga perlu peningkatan. Peningkatan

kemampuan ini dapat dilakukan dengan proses belajar. Proses belajar yang kita maksud dapat dilakukan secara formal, maupun non formal. Artinya, setiap orang harus berusaha sekuat tenaga untuk dapat meningkatkan kemampuan bersaingnya dan tidak gampang menyerah dengan kondisi yang terjadi.¹⁷

b. Pentingnya Peningkatan Daya Saing

Usaha untuk meningkatkan daya saing sangatlah penting untuk menjaga eksistensi sekolah dalam kancah persaingan merebut atensi masyarakat. Perkembangan pola pemikiran masyarakat dan kebutuhannya membawa dampak pada tingkat kebutuhan dan penentuan sekolah yang dijadikan sebagai kawah candradimuka bagi anak-anak mereka. Masyarakat sudah dapat menemukan kelanjutan dari setiap keputusan yang diambilnya, termasuk dalam hal pemilihan sekolah untuk anak-anak mereka. Mereka mengetahui kredibilitas dan kualitas sekolah yang ada di lingkungannya. Sekolah seharusnya dapat membaca fenomena seperti ini agar dapat mempertahankan keberadaannya di masyarakat. Jika tidak, secara berangsur dan pasti

¹⁷ Mohammad Sahroni, *Analisis dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah*, 23.

akan mengalami keterpurukan dengan berkurangnya atensi masyarakat secara drastis.¹⁸

Konsep peningkatan mutu untuk meningkatkan daya saing adalah kemampuan pengelola sekolah/madrasah baik kemampuan teknik profesional maupun kemampuan pengelolaan sebagai suatu sistem yang secara efisien mendukung proses belajar siswa agar dapat mencapai prestasi belajar agar sesuai dengan kebutuhan pasar sehingga meningkatkan daya saing sekolah/madrasah.¹⁹ Mutu pendidikan secara multidimensi meliputi aspek mutu *input*, proses, dan *output*. Oleh karenanya, pengembangan pencapaian mutu harus secara holistik dimulai dari *input*, proses, dan *output*. Dengan demikian, mutu pendidikan adalah kebermutuan dari berbagai layanan institusi pendidikan kepada siswa maupun staf pengajar untuk terjadinya proses pendidikan yang bermutu sehingga akan menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan untuk terjun ke lingkungan masyarakat.²⁰

Pendapat lain terkait komponen yang mempengaruhi kuatnya daya saing lembaga

¹⁸*Ibid.*, 25.

¹⁹Maya Wiyantiningsih, "Peningkatan Mutu Pendidikan untuk Meningkatkan Daya Saing" (UIN Malang, 2017), 19.

²⁰Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan.*, 66.

pendidikan adalah produktivitasnya/*outputnya*. Sekolah/madrasah yang memiliki daya saing tinggi adalah sekolah yang laku di pasar, dimana kualitas *outputnya* diminati pasar. Dengan kata lain bahwa produktivitas dianggap sebagai ujung tombak dalam peningkatan daya saing organisasi.²¹

Penyelenggara pendidikan diatur dalam standar nasional pendidikan agar mutu sekolah terkendali. Peraturan Pemerintah Kode 13 Tahun 2015 menjelaskan Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lingkup dari Standar Nasional Pendidikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 ialah sebagai berikut:

- 1) Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- 2) Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan

²¹Anita Santi, "Inovasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah" (IAIN Tulungagung, 2016), 42.

pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.

- 3) Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan.
- 4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidik prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
- 5) Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat olahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- 6) Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/ kota, provinsi atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
- 7) Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya

operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun, dan

- 8) Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.²²

c. Penerapan Strategi Daya Saing

Ada beberapa faktor yang perlu adanya strategi untuk meningkatkan daya saing sekolah, yaitu:

- 1) Meningkatkan peran aktif warga sekolah, salah satu strategi yang harus dikembangkan dan diterapkan di lingkungan sekolah untuk meningkatkan daya saing sekolah adalah dengan meningkatkan peran aktif warga sekolah pada setiap kegiatan yang diselenggarakan di sekolah.
- 2) Meningkatkan peran aktif orang tua siswa, orang tua siswa merupakan kolega kita dalam penyelenggaraan proses pendidikan dan pembelajaran untuk anak didik. Orang tua adalah pihak yang secara penuh menyerahkan proses pendidikan dan pembelajaran anak-anaknya ke sekolah dengan harapan dapat memperoleh pengembangan kemampuan,

²²Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 146.

baik kemampuan afektif, kognitif, maupun psikomotorik.

- 3) Meningkatkan peran masyarakat, masyarakat adalah komunitas dan habitat di mana sekolah menyelenggarakan proses pendidikan dan pembelajaran. Masyarakat menjadi kolega utama bagi sekolah untuk mengupayakan pencapaian tujuan sekolah. Dalam konteks lainnya, masyarakat adalah wilayah kerja sekolah. Sebagai kolega, keberadaan masyarakat bagi sekolah merupakan lahan untuk mengaktualisasi diri dan mengimplementasikan diri dan mengimplementasikan segala program yang disusun bersama warga sekolah. Dengan adanya masyarakat, sekolah dapat menyelenggarakan proses pendidikan dan pembelajaran secara optimal.
- 4) Meningkatkan peran serta dunia usaha dan dunia industri, salah satu *stakeholder* yang berkaitan dengan proses pendidikan dan hasilnya adalah dunia usaha dan dunia industri. Keduanya merupakan *stakeholder* yang menjadi mitra dalam pemberdayaan lulusan sekolah. Dunia usaha dan dunia industri merupakan wahana bagi lulusan untuk menerapkan pengetahuan dan

keterampilan hasil mengikuti proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah.²³

Ada beberapa pola dalam strategi bersaing, antara lain sebagai berikut:

- 1) Pola menarik pelanggan (*attract customers*) dengan cara membangun kepercayaan, menawarkan harga yang lebih kompetitif dengan mutu yang baik.
- 2) Menahan tekanan kompetitif (*withstand competitive pressures*) dengan cara membangun kekuatan pada semua komponen organisasi/lembaga.
- 3) Memperkuat posisi organisasi pasar (*strengthen an organization's market position*) yang dilakukan dengan cara memperkuat jaringan, membangun citra, dan memberikan jaminan kepuasan dan kepercayaan.
- 4) Strategi kepemimpinan berbiaya rendah (*overall low-cost leadership*) dengan fokus strategi pada biaya rendah (*focused low-cost strategy*) yang dilakukan dengan cara menetapkan strategi penyediaan biaya terbaik (*best cost provider strategy*), menjadi penyedia kebutuhan, memeriksa biaya setiap

²³ Mohammad Sahroni, *Analisis dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah*, 250.

kegiatan, mengelola biaya lebih rendah, biaya kegiatan ulang untuk mengurangi biaya keseluruhan, potong beberapa aktivitas biaya karena rantai nilai, menetapkan harga dan paket alternatif.

- 5) Strategi memperbanyak keragaman pemenuhan konsumen. Hal ini dilakukan dengan penyediaan program atau jurusan yang dibutuhkan oleh pasar. Menyediakan hal baru dalam bentuk rekayasa ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan sebagainya. Mencari cara untuk membedakan dan menciptakan nilai bagi pelanggan yang tidak mudah ditiru, tetap membangun loyalitas dan kepercayaan kepada lembaga. Oleh sebab itu, pimpinan tetap menjaga mutu dan layanan yang baik.²⁴



²⁴Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 221.

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metodologi penelitian dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi.²⁵

Dalam hal ini jenis penelitian yang digunakan peneliti lapangan adalah studi kasus yaitu memusatkan diri secara intensif pada satu objek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus. Penelitian studi kasus dimaksudkan untuk mempelajari secara intensif, tentang latar belakang masalah keadaan dan posisi suatu peristiwa yang sedang berlangsung saat ini, serta interaksi lingkungan unit sosial tertentu yang bersifat apa adanya (*given*).²⁶ Studi kasus diarahkan untuk

²⁵Sugiyono, *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 9.

²⁶Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 112.

mengumpulkan data, mencari makna, dan memperoleh pemahaman dari kasus tersebut. Di samping itu, studi kasus merupakan penyelidikan secara rinci suatu *setting*, suatu objek tunggal. Satu kumpulan dokumen atau suatu kejadian tertentu, yaitu tentang “Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing SD Ma’arif Ponorogo”.

2. Kehadiran Peneliti

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, namun peranan penelitilah yang menentukan keseluruhan skenarionya.²⁷ Oleh karena itu di dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen, partisipan penuh, sekaligus pengumpul data. Sedangkan instrumen lain sebagai penunjang.

Hal yang pertama kali peneliti lakukan adalah mendatangi kepala sekolah untuk meminta izin melakukan penelitian, kemudian peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan orang tua siswa SD Ma’arif Ponorogo, untuk mendapatkan informasi yang akan dijadikan bahan analisis.

²⁷J. Moleong Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosdakarya, 2017), 163.

3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SD Ma'arif Ponorogo dikarenakan ketertarikan peneliti terhadap daya saing sekolah yang ada di SD Ma'arif Ponorogo, dimana adanya strategi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan yang ada di sekolah yang dilaksanakan oleh kepala sekolah. Peneliti ingin mengetahui dan mendeskripsikan upaya apa saja yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan daya saing sekolah. Peneliti mengambil lokasi ini karena SD Ma'arif Ponorogo merupakan sekolah di Ponorogo yang memiliki daya saing tinggi.

4. Data dan Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu pada bagian ini jenis datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto, dan statistik.²⁸ Sumber data utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru SD Ma'arif Ponorogo. Sedangkan sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah orang tua siswa SD Ma'arif Ponorogo, dan diambil pula dari observasi dan dokumentasi yang ada di sekolah.

²⁸*Ibid.*, 157.

5. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Pengumpulan data dapat dilakukan berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari *setting*, data dapat dikumpulkan pada *setting alamiah (natural setting)*. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer, dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.²⁹

Berikut adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini:

1. Metode Observasi

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui

²⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 224.

observasi.³⁰ Dalam penelitian ini peneliti mengamati tentang pelaksanaan kegiatan penunjang pembelajaran di SD Ma'arif Ponorogo seperti kegiatan ekstrakurikuler, bimbingan belajar setelah jam sekolah, dan lainnya, observasi yang digunakan adalah observasi tak terstruktur, karena fokus penelitian akan terus berkembang selama kegiatan penelitian berlangsung.

2. Metode Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan diri sendiri atau *self report*, atau setidaknya-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.³¹ Dalam hal ini yang dijadikan informan adalah pihak-pihak yang berperan penting dalam peningkatan daya saing sekolah yaitu kepala SD Ma'arif Ponorogo, dan pihak yang bersangkutan dalam peningkatan daya saing sekolah seperti guru. Selain itu informan juga berasal dari siswa dan orang tua siswa SD Ma'arif Ponorogo. Hasil dari

³⁰*Ibid.*, 226.

³¹*Ibid.*, 231.

wawancara tersebut ditulis lengkap dengan kode-kode dalam Transkrip wawancara.

3. Metode Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*histories*), cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa, dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.³²

Penelitian ini, peneliti menggunakan dokumentasi untuk memperoleh data mengenai profil sekolah diantaranya: sejarah berdirinya, visi, misi, dan tujuan, sarana prasarana, serta tentang apa saja upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo.

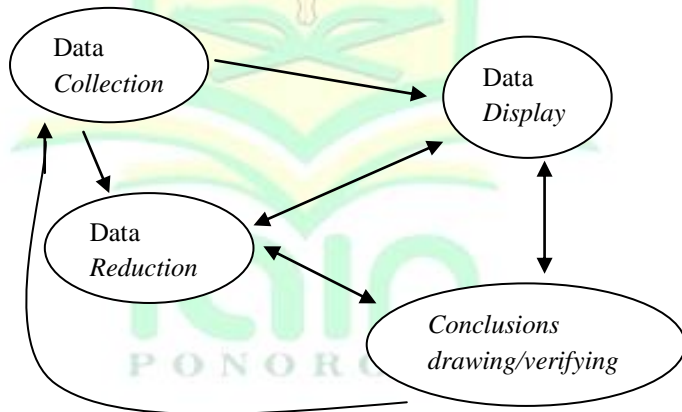
6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari

³²*Ibid.*, 240.

hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.³³

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan konsep yang diberikan Miles dan Huberman yang mengungkapkan bahwa aktivitas dalam analisis data, yaitu: data *colection*, data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*.³⁴ Model interaktif dalam analisis data ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 2 Komponen dalam analisis data (*interactive model*)

³³*Ibid.*, 244.

³⁴*Ibid.*, 246.

Analisis deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa tahap diantaranya:

1. Reduksi Data (*reduction*)

Mereduksi data dalam konteks penelitian yang dimaksud adalah merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, membuat kategori. Dengan demikian data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.³⁵ Data yang direduksi adalah upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing sekolah, data-data tersebut masih kompleks kemudian dipilah-pilah sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan sehingga menjadi lebih sederhana.

2. Penyajian data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka selanjutnya adalah mendisplaykan data untuk menyajikan data ke dalam bentuk pola yang dilakukan dalam bentuk uraian singkat. Penyajian data yang diperoleh peneliti adalah upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo. Bila pola-pola yang ditemukan telah didukung oleh data selama penelitian, maka pola tersebut sudah menjadi pola yang baku selanjutnya akan didisplaykan pada laporan akhir penelitian, sehingga akan mudah dipahami.

³⁵*Ibid.*, 48.

3. Simpulan data (*Verification*)

Langkah ketiga yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.³⁶ Di sini penulis bisa mengambil simpulan mengenai upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo.

7. Pengecekan Keabsahan Temuan

Uji kredibilitas data atau kepercayaan data hasil penelitian kualitatif dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, menggunakan bahan referensi, mengadakan *member check*, pengujian *transferability*, pengujian *dependability*, dan pengujian *confirmability*. Penelitian ini, uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dilakukan dengan:

1. Meningkatkan Ketekunan

³⁶*Ibid.*, 253.

Sebagai bekal peneliti meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. Dengan membaca ini wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan itu benar/dipercaya atau tidak.³⁷

Meningkatkan ketekunan bermaksud untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara terperinci. Meningkatkan ketekunan ini dilakukan peneliti dengan cara mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo.

2. Triangulasi

Teknik triangulasi yaitu pengecekan data dari berbagai sumber dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data yang diperoleh. Di sini peneliti akan menanyakan lagi mengenai data yang diperoleh

³⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 371.

kepada narasumber. Adapun triangulasi ada tiga yaitu:

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner.

c. Triangulasi Waktu

Dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.³⁸

³⁸*Ibid.*, 373-374.

Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, dengan menggunakan beberapa sumber yaitu kepala sekolah, guru, dan wali murid.

8. Tahapan-Tahapan Penelitian

Tahapan-tahapan dalam penelitian ini ada tiga tahapan ditambah tahap terakhir yaitu tahap penulisan laporan hasil penelitian. Tahapan-tahapan penelitian tersebut adalah:

1. Tahap pra lapangan meliputi: penyusunan rencana penelitian, memilih lokasi penelitian, mengurus perizinan, menjajaki dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan menyangkut etika penelitian.
2. Tahap pekerjaan lapangan yang meliputi: memahami latar penelitian dan persiapan diri memasuki lokasi penelitian dan berperan serta ikut kegiatan sambil mengumpulkan data.
3. Tahap analisis data, yang meliputi analisis selama dan setelah pengumpulan data, pada bagian tahap analisis data ini terdiri dari:
 - a. Konsep dasar analisis data

Hal ini akan mempersoalkan pengertian, waktu pelaksanaan, maksud, tujuan, dan kedudukan analisis data.

b. Menemukan tema dan menentukan hipotesis

Sejak menganalisis data di lapangan peneliti sudah dapat menemukan tema dan hipotesis. Namun, analisis yang dilakukan lebih intensif, tema dan hipotesis lebih diperkaya, diperdalam, dan lebih ditelaah lagi dengan menggabungkannya dengan data dari sumber-sumber lainnya.

c. Menganalisis berdasarkan hipotesis

Sesudah memformulasikan hipotesis, peneliti mengalihkan pekerjaan analisisnya dengan mencari dan menemukan apakah hipotesis itu didukung atau ditunjang oleh data yang benar. Dalam hal demikian, peneliti akan mengubah atau membuang beberapa hipotesis.

d. Tahap penulisan hasil laporan penelitian

Penulisan laporan hasil penelitian tidak lepas dari keseluruhan tahapan kegiatan dan unsur-unsur penelitian. Kemampuan melaporkan hasil penelitian merupakan suatu tuntutan mutlak bagi peneliti. Dalam hal ini hendaknya tetap berpegang teguh pada etika penelitian, sehingga ia membuat laporan apa

adanya, objektif, walaupun dalam banyak hal ia akan mengalami kesulitan.³⁹



³⁹*Ibid.*, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 215-216.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data Umum

1. Sejarah Berdiri dan Letak Geografis SD Ma'arif Ponorogo

Sekolah Dasar Ma'arif Ponorogo terletak di Kelurahan Bangusari, Kecamatan Ponorogo. Sekolah Dasar Ma'arif Ponorogo didirikan pada tahun 1939 M, terletak \pm 1 KM sebelah timur Ibu Kota Kabupaten Ponorogo, tepatnya di Jl. Sultan Agung No. 83 A Ponorogo. Pada tahun pelajaran 2018-2019 ini SD Ma'arif memiliki siswa sejumlah 912 anak yang terbagi dalam 28 kelas. Secara kuantitatif ini merupakan capaian yang prestisius bagi sebuah lembaga Pendidikan Dasar Swasta yang berada di sebuah kota kecil. Namun juga merupakan tantangan bagi SD Ma'arif untuk meningkatkan kualitasnya sehingga menjadi salah satu lembaga pendidikan yang mampu bersaing untuk terus eksis dalam mencetak generasi yang “berprestasi, terampil, berkepribadian berlandaskan Imtak (Iman dan Takwa)”, sekaligus menjawab tantangan dan tuntutan zaman yang terus berkembang. Untuk itu sampai dengan sekarang SD Ma'arif terus berbenah diri agar dapat *shālih luklli zamān wa makān*.

SD Ma'arif merupakan salah satu Lembaga Pendidikan Dasar Swasta di Ponorogo yang memadukan kurikulum pendidikan umum dan agama. Kedua kurikulum ini diaplikasikan secara bersama-sama, sehingga dengan demikian siswa diharapkan mampu memperoleh pengetahuan umum dan agama secara seimbang. Pendidikan umum mengikuti kurikulum serta materi pelajaran yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan seperti Sains, Matematika, PKn, IPS, Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, Bahasa Jawa, Penjaskes, dan lain-lain. Sedangkan pendidikan agama mengikuti kurikulum dari Lembaga Pendidikan Ma'arif sebagai lembaga pengelola serta pengembangan pendidikan dikalangan Nahdlatul Ulama. Adapun materi pelajaran agama yang disampaikan adalah Fikih, Akidah Akhlak, Qur'an Hadist, Sejarah Kebudayaan Islam, Bahasa Arab serta Aswaja (*Ahlusunnah wal jamaah*), yang menjadi salah satu ciri khas lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan NU.⁴⁰

Adapun untuk mengembangkan keilmuan serta meningkatkan kreativitas siswa di bidang *science* maka disediakan sarana dan prasarana seperti APE baik *out door* maupun *in door*, laboratorium MIPA, Lab. Komputer. Untuk memperdalam serta memperkaya pengetahuan

⁴⁰ Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 02/D/18-II/2019.

siswa akan diadakan les yang dikelola oleh sekolah.

Selain itu juga diadakan kegiatan ekstra yang mewadahi bakat serta minat siswa. Diantaranya kepramukaan, olahraga, tari dan lainnya. Di bidang seni dan budaya SD Ma'arif memiliki *Drumb Band*, Grup Hadroh Ansyadana. Di bidang keagamaan kegiatan yang dilakukan adalah pelaksanaan shalat dzuhur secara berjamaah, shalat dhuha, bimbingan *tartīlul qur'ān* serta *qirōatul qur'an*. Dari semuanya itu menunjukkan komitmen SD Ma'arif untuk mencetak ***“intelek yang agamis dan agamawan yang intelek”***.

Diharapkan dengan terealisasinya program tersebut, SD Ma'arif mampu menjadi sekolah unggulan yang berkualitas serta dapat mengadakan lingkungan belajar yang kondusif, dan menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar yang berkualitas.

2. Visi dan Misi SD Ma'arif Ponorogo

Adapun visi dan misi SD Ma'arif Ponorogo sebagai berikut:

a. Visi

Berprestasi, terampil, berkepribadian berlandaskan Iman dan Takwa.

b. Misi

- 1) Melaksanakan pembelajaran yang aktif, kreatif, produktif, inovatif, dan menyenangkan.
- 2) Mencetak generasi yang berprestasi dalam bidang akademik maupun non-akademik yang berguna bagi agama, nusa dan bangsa.
- 3) Mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki kepribadian yang tinggi dan keimanan serta ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.⁴¹

3. Data Guru dan Karyawan SD Ma'arif Ponorogo⁴²

Tabel 1.1 Data Guru dan Karyawan SD Ma'arif Ponorogo Tahun pelajaran 2018/2019.

No	Keterangan	Jumlah		Jumlah	Ijazah		
		L	P		SMA	S1	S2
1	Kepala Sekolah	1		1			1
2	Guru Kelas	8	20	28		28	
3	Guru Penjaskes	5		2		4	
4	Guru PAI	4	2	6		5	1
5	Tenaga Administrasi	4		4	1	3	
6	Petugas Perpustakaan	1		1		1	
7	Petugas UKS		1	1		1	

⁴¹ Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 01/D/18-II/2019.

⁴² Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 03/D/18-II/2019.

8	Penjaga Sekolah	3		3	3		
9	Guru Magang	3	1	4		4	
	Jumlah	29	24	50	4	46	2

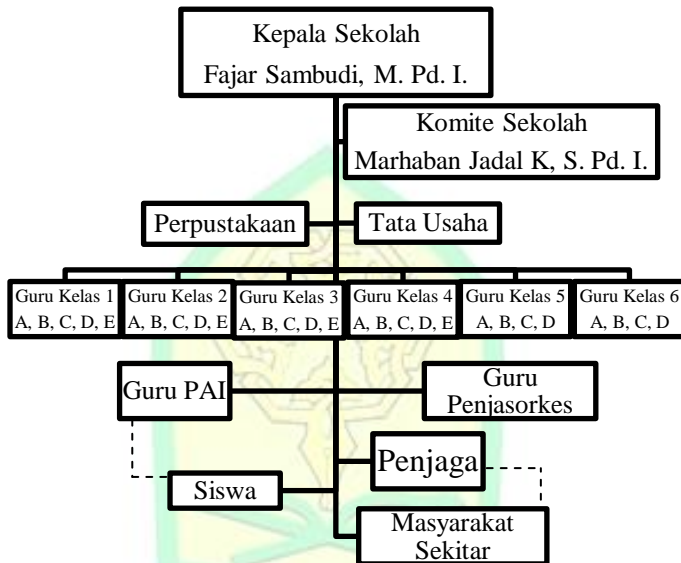
4. Data Siswa SD Ma'arif Ponorogo

Tabel 1.2 Jumlah Siswa SD Ma'arif Ponorogo Tahun Pelajaran 2018/2019.

Kelas	Jumlah Rombel	L	P	Jumlah
I	5	85	94	179
II	5	86	90	176
III	5	73	70	143
IV	5	94	67	161
V	4	59	63	122
VI	4	64	65	129
Jumlah	28	461	449	910

5. Struktur Organisasi SD Ma'arif Ponorogo⁴³

Tabel 1.3 Struktur Organisasi SD Ma'arif Ponorogo Tahun 2018/2019



6. Sarana dan Prasarana SD Ma'arif Ponorogo⁴⁴

Fasilitas penunjang yang ada di SD Ma'arif Ponorogo dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.4 Sarana dan Prasarana SD Ma'arif Ponorogo

⁴³ Lihat Transkrip dokumentasi Kode: 04/D/21-II/2019.

⁴⁴ Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 04/D/21-II/2019.

No.	Ruang/Fasilitas	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
1	Ruang KS	1			1
2	Ruang Guru	2			1
3	Ruang Kelas	27	3		30
4	Ruang Tata Usaha	1			1
5	Perpustakaan	1			1
6	UKS	1			1
7	Laboratorium	1			1
8	Kantin	2			2
9	Toilet Guru	4			4
10	Toilet Siswa	14			14
11	Gudang	2			2
Jumlah		56	3		58

B. Deskripsi Data Khusus

Agar dapat dengan mudah dibaca dipahami hasil wawancara dengan para informan, maka hasil wawancara tersebut peneliti deskripsikan secara sistematis sebagai berikut:

1. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing SD Ma'arif Ponorogo

Daya saing merupakan kemampuan untuk mempertahankan keberadaan kita agar tidak tersingkir dari masyarakat, daya saing dalam lembaga pendidikan merupakan kemampuan sekolah untuk dapat tetap eksis diminati masyarakat dengan keunggulan yang dimiliki. Daya saing bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan berdasarkan delapan standar nasional pendidikan.

SD Ma'arif Ponorogo merupakan sekolah dasar swasta yang didirikan di bawah naungan LP Ma'arif Ponorogo dengan menerapkan kurikulum perpaduan kurikulum agama dan pendidikan. SD Ma'arif Ponorogo memiliki visi berprestasi, terampil, berkepribadian berlandaskan iman dan takwa, serta salah satu misinya mencetak generasi yang berprestasi dalam bidang akademik maupun non-akademik yang berguna bagi agama, nusa, dan bangsa, visi dan misi tersebut tentulah mempengaruhi kemampuan daya saing sekolah jika diterapkan dengan baik, akan tetapi visi dan misi yang tercantum belum cukup untuk menjamin pencapaian pendidikan yang berdaya saing jika tidak adanya usaha untuk memenuhi standar pendidikan nasional secara menyeluruh.

Upaya-upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing sekolah yang sudah tertera dalam program yang disusun bersama

dengan *stakeholder* sekolah. Kepala sekolah melakukan berbagai tindakan dalam proses *input* atau penerimaan peserta didik baru. Adapun paparan kepala sekolah mengenai penerimaan peserta didik baru dijelaskan oleh bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I. selaku kepala sekolah SD Ma'arif Ponorogo sebagai berikut:

Perencanaan penerimaan peserta didik baru di SD Ma'arif Ponorogo: 1) Tidak menggunakan instruksi dari dinas, tetapi menggunakan instruksi dari pihak pertama yaitu LP Ma'arif Ponorogo karena kami merupakan lembaga swasta, di sini dalam arti kami melayani permintaan dan mengakomodir *costumer* (wali murid), jadi ketika daftar dititipkan langsung kami terima, tidak perlu menanti instruksi dari dinas karena jika tidak diakomodir akan menimbulkan salah paham. 2) Surat keputusan ada pada LP Ma'arif, lembaga sekolah hanya sebagai pelaksana, ketika ada dari pihak dinas yang menyalahkan maka yang bertanggung jawab langsung dari LP Ma'arif. 3) Berupaya sekuat tenaga untuk dapat menampung seluruh pendaftar yang didaftarkan dan dipercayakan ke SD Ma'arif.⁴⁵

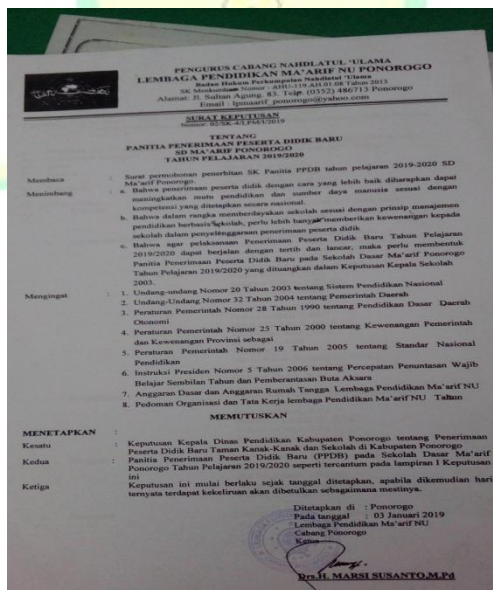
Adapun pemaparan penerimaan peserta didik baru yang dijelaskan oleh bapak Moh.

⁴⁵ Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/WKS/25-II-2019.

Hamdan Rifa'i, MA. selaku guru PAI di SD Ma'arif Ponorogo sebagai berikut:

Semua guru dan karyawan dilibatkan, setelah SK dari LP Ma'arif turun kemudian kepala sekolah menginstruksikan untuk perencanaan penerimaan peserta didik baru. Setiap tahun ajaran baru ada evaluasi dan dibentuknya kepanitiaan secara bergantian dan menyeluruh setelah itu panitia yang berjalan dalam proses penerimaan peserta didik baru.⁴⁶

Didukung adanya data dari dokumentasi sebagai berikut:



Gambar32 Surat Keputusan LP Ma'arif NU untuk

⁴⁶ Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

Penerimaan Peserta Didik Baru

Berdasarkan pemaparan bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I., bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA., dan hasil dokumentasi diketahui bahwa penerimaan peserta didik baru di SD Ma'arif Ponorogo tidak menggunakan instruksi dari dinas tetapi menggunakan instruksi dari LP Ma'arif Ponorogo.

Upaya kepala sekolah dalam menarik minat peserta didik baru berdasarkan pemaparan Fajar Sambudi, M. Pd. I.:

Untuk menarik minat calon peserta didik baru dengan menunjukkan rangkaian prestasi yang sudah mampu diraih lulusan dan kakak kelas, dalam ranah olahraga pengetahuan, keterampilan, agama, dan lain-lain, kami mengadakan sosialisasi dan kegiatan SD Ma'arif Bertabur Bintang.⁴⁷

Bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA. selaku guru PAI juga mengatakan:

Dalam proses penerimaan peserta didik baru kami mengadakan berbagai agenda tahunan seperti SD Ma'arif Bertabur Bintang yang kami lakukan setiap tahun dan selalu kami evaluasi kemudian

⁴⁷ Lihat Transkrip Wawancara Kode:01/WKS/25-II-2019.

menjadi program setiap tiga tahun sekali”.⁴⁸

Bapak Andik selaku salah satu wali murid di SD Ma'arif Ponorogo mengatakan: “Pihak sekolah menyosialisasikan melalui brosur dan mengadakan perlombaan tingkat TK/RA”.⁴⁹ Mengemas kegiatan sosialisasi yang menarik minat peserta didik baru merupakan salah satu upaya kepala sekolah untuk meningkatkan daya saing melalui kegiatan SD Ma'arif Bertabur Bintang.

Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing tidak hanya memperhatikan pada *input*, tetapi juga memperhatikan peningkatan kualitas proses manajemen SD Ma'arif Ponorogo.

Bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I. dalam upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar di SD Ma'arif Ponorogo mengatakan:

Program kepala sekolah dalam jangka panjang pemenuhan sarana prasarana ruang kelas, area bermain sebagai wujud pemenuhan delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Kami sudah mulai melaksanakan program untuk area

⁴⁸ Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

⁴⁹ Lihat Transkrip Wawancara Kode: 05/WS/17-III-2019.

bermain dengan membeli lahan kosong di sebelah barat gedung SD Ma'arif.⁵⁰

Kepala sekolah juga mengatakan:

Saya melakukan berbagai upaya diantaranya pemenuhan sarana prasarana belajar yang representatif, saya instruksikan kepada wali kelas untuk menciptakan ruang belajar yang kreatif seperti taman kanak-kanak diberi gambar, memajang hasil karya siswa, pengelolaan kelas seperti tempat duduk tidak monoton, dan pemberian kata-kata mutiara. Tujuannya untuk memotivasi siswa semangat belajar.⁵¹

Kepala sekolah juga berupaya meningkatkan program-program yang ada dengan melakukan inovasi, sesuai pernyataan bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I.: “Inovasi yang saya lakukan itu penyesuaian diri dengan lembaga lain yang memiliki keunggulan di mana SD Ma'arif itu akan mengadopsi keunggulan yang ada di lembaga lain dengan tujuan minimal menyamai lembaga tersebut”.⁵² Bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA. mengatakan: “Inovasi merupakan kegiatan untuk selalu memberikan hal-hal yang belum ada sebelumnya dan meningkatkan kualitasnya seperti melakukan analisis keunggulan yang ada di

⁵⁰ Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/WKS/25-II-2019.

⁵¹ Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/WKS/25-II-2019.

⁵² Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/WKS/25-II-2019.

lembaga lain, dan untuk inovasi pembelajaran sudah diserahkan pada masing-masing guru”.⁵³ Berdasarkan pemaparan bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I., dan bapak Moh. Hamdan Rifa’i, MA. salah satu upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas proses SD Ma’arif Ponorogo melakukan kegiatan inovasi yaitu mengadopsi keunggulan yang dimiliki lembaga lain dan pemenuhan sarana prasarana belajar. Bapak kepala sekolah juga mengatakan:

Setiap program dan kegiatan yang ada di SD Ma’arif Ponorogo tetap berlandaskan nilai Aswaja An-Nahdliyah dan adanya inovasi pembelajaran yang diberikan pihak sekolah melalui bekerja sama dengan pihak ketiga untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kepribadian peserta didik”.⁵⁴

Bapak Moh. Hamdan Rifa’i, MA selaku guru PAI juga mengatakan: “Kegiatan unggulan yang jelas berbeda dengan lembaga lain yaitu penanaman nilai-nilai Aswaja An Nahdliyah atau amaliah Aswaja seperti *istighosah*, tahlil, dan amalan sunnah”.⁵⁵ Program yang ada di SD Ma’arif Ponorogo dilaksanakan dengan implementasi nilai-nilai Aswaja An Nahdliyah.

⁵³ Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

⁵⁴ Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/WKS/25-II-2019.

⁵⁵ Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

Berkaitan dengan *output* pendidikan kepala sekolah juga melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas lulusan, hal ini sesuai dengan yang dikatakan bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I. sebagai berikut:

Prestasi siswa SD Ma'arif Ponorogo mampu berprestasi di tingkat nasional dan internasional. Kami selalu berusaha mempertahankan dan meningkatkan prestasi siswa baik dalam bidang agama, kesenian, olahraga, budaya, dan lain-lain dengan cara selalu mendampingi dan membina siswa untuk selalu aktif dalam kegiatan sekolah baik kegiatan akademik maupun kegiatan non akademik.⁵⁶

Bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA. jua mengatakan:

Kami menyosialisasikan hasil prestasi peserta didik dengan cara memasang *banner* ucapan selamat dan dimasukan ke brosur penerimaan peserta didik baru dan yang terpenting yaitu kami selalu meningkatkan kualitas prestasi SD Ma'arif Ponorogo baik akademik, olahraga, kesenian, dan agama.⁵⁷

Adanya pendampingan dan pembinaan dari pihak sekolah menjadi salah satu upaya untuk

⁵⁶Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/WKS/25-II-2019.

⁵⁷Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

meningkatkan kualitas *output* SD Ma'arif Ponorogo.

Dari semua deskripsi di atas dapat diketahui upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo meliputi: Mengadakan kegiatan sosialisasi yang menarik minat peserta didik baru dengan sosialisasi dan acara SD Ma'arif Bertabur Bintang, melakukan kegiatan inovasi yaitu mengadopsi keunggulan yang dimiliki lembaga lain, Program yang ada di SD Ma'arif Ponorogo dilaksanakan dengan nuansa nilai-nilai Aswaja An Nahdliyah, dan pendampingan serta pembinaan dari pihak sekolah untuk meningkatkan kualitas *output* SD Ma'arif Ponorogo.

2. Pelaksanaan Strategi yang Dilakukan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing SD Ma'arif Ponorogo

Sebuah lembaga pendidikan memerlukan adanya seseorang yang sangat berperan dalam prosesnya dan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi, yaitu seorang pemimpin, pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan sekolah harus mampu memimpin sekolahnya untuk bersama-sama guru dan karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan

dengan visi dan misi yang dimiliki, serta memiliki strategi khusus yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.

Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing dilaksanakan dengan beberapa tindakan. Strategi ini merupakan tindak lanjut dari upaya-upaya kepala sekolah, salah satunya berkaitan dengan *input* yaitu strategi penerimaan In peserta didik baru. Seperti yang dijelaskan bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I. yaitu:

Setelah diterbitkan SK dari LP Ma'arif kami langsung merencanakan penyusunan panitia penerimaan peserta didik baru dimana prinsipnya kami sebagai pelaksana, contohnya seperti tahun ini mulai dari bulan Januari sudah ada yang pesan atau inden untuk menyekolahkan anaknya di sini. Kami mengadakan kegiatan "SD Ma'arif Bertabur Bintang" (kegiatan sosialisasi ini dalam bentuk lomba-lomba dan pentas seni untuk TK/RA se Ponorogo) setiap tahun... Semua guru dan karyawan dilibatkan dalam kepanitiaan proses penerimaan peserta didik baru. Setelah masa penerimaan peserta didik baru kami tidak mengadakan tes khusus hanya saja kami mendampingi peserta didik baru untuk penguatan psikologi anak yang beralih

dari masa taman kanak-kanak ke sekolah dasar.⁵⁸

Bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA. juga mengatakan:

Tentu saja, dan adapun strategi khusus yang jelas kami punya jamaah, di SD Ma'arif sendiri kami selalu meningkatkan kualitas dan mempertahankannya sesuai dengan yang dikehendaki dengan masyarakat kami rangkum dengan baik. Terkait peta persaingan dalam proses penerimaan peserta didik baru kami belum terlalu menggunakan peta persaingan SD/MI se Ponorogo karena kami sudah memiliki konsumen sendiri (kecenderungan terhadap SD Ma'arif). Peserta didik yang masuk tidak hanya notabene NU tetapi kami basisnya NU jadi peserta didik yang tidak berbasis NU saat berproses di SD Ma'arif kami tanamkan nilai-nilai NU. Kami tidak membeda-bedakan peserta didik karena pada dasarnya pada usia SD/MI mereka belum memahami terkait ideologi. Dalam proses penerimaan peserta didik baru kami mengadakan berbagai agenda tahunan seperti SD Ma'arif Bertabur Bintang yang kami lakukan setiap tahun dan selalu kami evaluasi kemudian menjadi program setiap tiga tahun sekali.⁵⁹

⁵⁸Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/WKS/25-II-2019.

⁵⁹Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

Berdasarkan penjelasan bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I. dan bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA. pelaksanaan strategi penerimaan peserta didik baru di SD Ma'arif Ponorogo bahwa sekolah terbuka memberi kesempatan kepada masyarakat untuk dapat menyekolahkan anaknya di SD Ma'arif Ponorogo tanpa adanya syarat khusus.

Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing yang berkaitan dengan *input* pendidikan di SD Ma'arif Ponorogo senantiasa memperhatikan proses pengelolaannya, pengelolaan *input* ini menekankan pada nilai-nilai yang diunggulkan oleh lembaga yaitu implementasi nilai-nilai Aswaja An Nahdliyah. Seperti pernyataan bapak kepala SD Ma'arif Ponorogo Fajar Sambudi, M. Pd. I.:

Visi, misi, dan tujuan untuk mewujudkan daya saing tetap menunjukkan ciri-ciri Aswaja An Nahdliyah kami berupaya, menciptakan, dan terus mempertahankan nuansa-nuansa Aswaja An Nahdliyah, kegiatannya berupa: Nuansa Al-Quran seperti Tartil Quran sebelum pelajaran di mulai selama 15 menit, nuansa Shalawatan seperti mars Yallal Wathon dan Shalawat Nahdliyah, Shalat Dhuha setiap pagi sebelum masuk kelas, Istighosah guru dan karyawan (setiap malam rabu pahing dan setiap menjelang UN kelas enam), dan

lain-lain, dimana saya yakin itu semua tidak mungkin dilakukan di lembaga umum yang lain Selain hal itu kami juga memiliki banyak program ekstrakurikuler yang bisa diikuti oleh peserta didik untuk menampung dan mengasah minat bakat mereka, seperti: pramuka, *drumband*, *qira'ah*, tari, MIPA, olahraga, dan lain-lain.⁶⁰

Bapak Joko Purnomo, S. Pd. juga mengatakan:

Program budaya Ahlusunnah Wal Jamaah (Aswaja) An Nahdliyah, budaya islami dan nilai-nilai Islam dalam berbagai aktivitas di sekolah seperti: Berpakaian islami, shalat berjamaah (shalat dhuha, shalat dzuhur, dan lain-lain), tartil qur'an dan baca tulis Al Quran, sopan santun (adab yang baik), dan PHBI.⁶¹

Berdasarkan pemaparan bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I. dan bapak Joko Purnomo, S. Pd. strategi untuk meningkatkan kualitas proses di SD Ma'arif Ponorogo melalui program penanaman nilai-nilai Aswaja An Nahdliyah dan optimalisasi ekstrakurikuler.

Kualitas pendidik dan tenaga kependidikan juga menjadi perhatian kepala sekolah untuk menunjang peningkatan kualitas proses. Kualifikasi pendidik di SD Ma'arif

⁶⁰Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/WKS/25-II-2019.

⁶¹Lihat Transkrip Wawancara Kode: 04/TU/01-III-2019.

Ponorogo telah memenuhi standar yaitu 2 orang berijazah S2, 46 orang berijazah S1, dan 4 orang berijazah SMA.⁶² Sehingga pendidik mampu memberikan pembelajaran yang berkualitas dan tenaga kependidikan mampu memberikan pelayanan yang maksimal. Bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I. dalam wawancara menyatakan: “Kami instruksikan untuk linierisasi ijazah, ikutkan KKG, *workshop*, dan diklat”.⁶³ kemudian beliau juga mengatakan:

Untuk meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan kami mengadakan kegiatan seperti diklat dan *workshop*. *Workshop* tidak hanya dari dinas tetapi pihak sekolah mengadakan sendiri seperti *workshop* K13 saat perubahan kurikulum dari KTSP menjadi K13 membahas terkait penulisan rapor diisi oleh pengawas pendidikan Kabupaten Ponorogo, *workshop* perkembangan pendidikan yang diisi oleh Bapak Basuki Asnadi selaku anggota komite sekolah.⁶⁴

Bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA. selaku guru PAI mengatakan: “Untuk meningkatkan kinerja guru selain ada beberapa guru yang direkomendasikan untuk mengikuti kegiatan seminar, pelatihan, dan *workshop* pihak sekolah

⁶²Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 03/D/18-II/2019.

⁶³Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/WKS/25-II-2019.

⁶⁴Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/WKS/25-II-2019.

juga mengadakan sendiri kegiatan pelatihan seperti pelatihan K13”⁶⁵.

Bapak Joko Purnomo, S. Pd. selaku bagian Tata Usaha mengatakan:

Ada program pendidikan atau pelatihan, *workshop* atau seminar, bimtek oleh dinas terkait, mengikuti pertemuan profesi secara reguler seperti MGMP, KKKS, dan MKKS. Ada juga undangan dari dinas, dan bimtek, selain undangan dari dinas juga ada *workshop* dari pihak sekolah seperti pelatihan K13.⁶⁶

Berdasarkan penjelasan bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I., bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA., dan bapak Joko Purnomo, S. Pd. bahwa adanya strategi kepala sekolah untuk memperhatikan proses dalam peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan di SD Ma'arif Ponorogo melalui kegiatan *workshop*.

Terselenggaranya proses pendidikan yang berjalan lancar diperlukan adanya manajemen keuangan yang baik, pendanaan yang ada di SD Ma'arif Ponorogo juga menjadi perhatian kepala sekolah dalam pengelolaannya. Kepala sekolah menyatakan: “Pengelolaan dana yang ada di sekolah transparan, menggunakan asas kejujuran,

⁶⁵Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

⁶⁶Lihat Transkrip Wawancara Kode: 04/TU/01-III-2019.

dan keterbukaan (*open management*)”.⁶⁷ Beliau juga mengatakan:

Untuk pengelolaan dana kami bagi beberapa pos petugas dari guru dan karyawan untuk mengelola anggaran dana: pos yang menangani khusus dan BOS, pengelolaan SPP, pengelolaan bantuan pemerintah insidental, pengelolaan BKSM, pengelolaan infak, pengelolaan amal jumat, pengelolaan tabungan siswa. Semua kami sendirikan sehingga tugas pokok kepala sekolah fungsi manager di sini sebagai pemantau sirkulasi dana atau *super visorcash flow*, tetapi saya mengerti bagaimana uang beredar di SD Ma'arif karena semua sudah ada penanggung jawab tersendiri.⁶⁸

Bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA. juga mengatakan:

Pembiayaan utama kami bersumber dari pemerintah berupa BOS dan dana dari wali murid, adapun dana tambahan bersumber dari iuran. Dalam pengelolaan dana kami mendapat instruksi langsung dari kepala sekolah untuk diberi tanggung jawab untuk mengelola dana yang diserahkan kepada guru secara tersendiri.⁶⁹

⁶⁷Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/WKS/25-II-2019.

⁶⁸Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/WKS/25-II-2019.

⁶⁹Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

Bapak Joko Purnomo, S. Pd. selaku bagian Tata Usaha mengatakan: “Dana utama berasal dari iuran orang tua (SPP) dan BOS, dana tambahan berasal dari iuran , iuran komite, dan amal jumat”.⁷⁰ Beliau juga mengatakan: “Dana dikelola oleh masing-masing bendahara di bawah instruksi kepala sekolah: 1) Bendahara sekolah, 2) Bendahara BOS”.⁷¹

Berdasarkan penjelasan dari bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I., bapak Moh. Hamdan Rifa’i, MA., dan bapak Joko Purnomo, S, Pd. bahwa strategi kepala sekolah dalam manajerial keuangan SD Ma’arif membentuk pos-pos pengelolaan dana dan menjadi *supervisor cash flow*.

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab semua program yang ada di sekolah di mana dalam proses pelaksanaan agar dapat berjalan sesuai tujuan yang hendak dicapai perlu adanya pengawasan. Sesuai dengan hasil wawancara dengan bapak kepala sekolah yaitu:

Tentu ada supervisi yang saya lakukan seperti supervisi managerial keuangan, supervisi proses belajar mengajar, supervisi tenaga kependidikan, dan supervisi sarana prasarana, semua ini saya lakukan setiap saat kondisional dengan

⁷⁰Lihat Transkrip Wawancara Kode: 04/TU/01-III-2019.

⁷¹Lihat Transkrip Wawancara Kode: 04/TU/01-III-2019.

tujuan untuk memantau kinerja guru dan karyawan serta kondisi peserta didik.⁷²

Bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA. juga mengatakan:

Iya, tentu saja ada langsung peninjauan kepala sekolah ketika proses pembelajaran berlangsung kemudian adanya evaluasi bersama pada hari jumat. Berkaitan dengan penilaian kami adanya penilaian dari supervisor, penilaian guru dari guru senior, penilaian guru dari peserta didik, dan penilaian dari sesama guru dan karyawan.⁷³

Bapak Joko Purnomo, S. Pd. juga mengatakan: “Ada supervisor, kepala sekolah langsung meninjau ke bagian tata usaha (TU)”.⁷⁴

Berdasarkan penjelasan dari bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I., bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA., dan bapak Joko Purnomo, S, Pd. bahwa dalam pelaksanaan peningkatan daya saing sekolah selalu adanya pengawasan atau supervisor yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Setiap proses manajemen diperlukan adanya evaluasi untuk mengetahui pencapaian yang diperoleh dan melakukan tindak lanjut.

⁷²Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/WKS/25-II-2019.

⁷³Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

⁷⁴Lihat Transkrip Wawancara Kode: 04/TU/01-III-2019.

Sesuai hasil wawancara dengan kepala sekolah menyatakan:

Penilaian dan evaluasi yang kami lakukan menggunakan Permendiknas terkait 8 SNP terutama evaluasi dari dinas pendidikan melalui akreditasi, evaluasi setiap semester, ulangan tengah semester, ulangan harian 1, ulangan harian 2 dalam satu gugus, dan adanya evaluasi mingguan setiap hari jumat terkait informasi kedinasan, bimbingan mental pada guru dan karyawan, serta maulidhah khasanah.⁷⁵

Bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA, mengatakan:

Tentu saja program sekolah selalu disosialisasikan langsung karena untuk tercapainya tujuan secara maksimal. Setiap hari jumat kita selalu ada pertemuan terkait penyampaian informasi kedinasan, evaluasi untuk peningkatan SDM yang ada di SD Ma'arif, dan materi kitab kuning oleh sesepuh SD Ma'arif Ponorogo, selain hal itu setiap malam rabu pahing kami mengadakan *istighosah* guru dan karyawan.⁷⁶

Berkaitan dengan supervisi ini digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian tujuan sekolah yang dapat diukur melalui evaluasi dan penilaian, bapak kepala sekolah mengatakan:

⁷⁵Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/WKS/25-II-2019.

⁷⁶Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

Saya melakukan sosialisasi melalui rapat kinerja dan evaluasi dengan guru dan karyawan setiap hari jumat, menyampaikan dan memberi motivasi kepada siswa melalui kegiatan yang ada di SD Ma'arif, dan rapat bersama wali murid setiap kenaikan kelas, dalam kegiatan rapat ini sekolah terbuka untuk menerima saran dan masukan dari wali murid.⁷⁷

Bapak Moh. Hamdan Rifa'i juga mengatakan: "Berkaitan dengan program sekolah di SD Ma'arif Ponorogo selalu mengadakan rapat bersama wali murid setiap akan kenaikan kelas, kami terbuka untuk menerima semua masukan dari wali murid".⁷⁸

Berdasarkan penjelasan dari bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I., dan bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA. bahwa dalam pelaksanaan evaluasi proses pembelajaran di SD Ma'arif Ponorogo dilaksanakan setiap hari jumat yang juga diisi dengan kegiatan kajian kitab kuning dan penyampaian pengumuman dinas. Dimana dalam proses evaluasi dan penilaian melibatkan wali murid siswa setiap tahun saat rapat kenaikan kelas.

Terselenggaranya proses pendidikan yang berjalan lancar ini tidak terlepas dari sarana dan

⁷⁷Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/WKS/25-II-2019.

⁷⁸Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

prasarana pendidikan. Bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I. selaku kepala sekolah mengatakan:

Untuk fasilitas standar memenuhi SNP seperti penggunaan LCD untuk pembelajaran di kelas. Iklim pembelajaran yang diberikan mengedepankan hubungan emosional guru dengan siswa. Dan untuk fasilitas kami ada yang menggunakan fasilitas umum masyarakat yaitu masjid, untuk kegiatan keagamaan seperti shalat dhuha dan shalat dzuhur berjamaah karena lokasi sekolah yang bergandengan dengan masjid jadi kami memanfaatkan fasilitas masyarakat yang ada.⁷⁹

Bapak Moh. Hamdan Rifa'i, S. Pd. juga mengatakan:

Fasilitas kalau sesuai yang diharapkan tentu saja belum sesuai, kami terus berbenah untuk fasilitas semaksimal mungkin untuk kegiatan belajar mengajar, kami masih kurang dalam pengadaan area bermain dan ini sudah menjadi program selanjutnya untuk pengadaan area bermain. Berkaitan dengan lokasi SD Ma'arif Ponorogo yang bersebelahan dengan masjid NU Ponorogo, kami pihak sekolah bekerja sama dengan masyarakat dimana kami memanfaatkan fasilitas

⁷⁹Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/WKS/25-II-2019.

umum masyarakat berupa masjid untuk kegiatan keagamaan shalat berjamaah.⁸⁰

Berkaitan dengan fasilitas sarana dan prasarana yang melibatkan masyarakat dengan menggunakan fasilitas umum masyarakat, kepala sekolah juga menjelaskan:

Kerja sama di SD Ma'arif seperti pengelolaan kantin yang sebelumnya dikelola oleh guru tercipta iklim yang tidak sejuk karena waktunya mengajar masih mengurus kantin adanya kecemburuan dan kecurigaan sesama guru, solusinya kami mengontrakkan kantin kepada pihak ketiga, selain kantin kami juga memiliki koperasi sekolah yang dikelola guru sebagai penanggung jawab.⁸¹

Bapak Moh. Hamdan Rifa'i, S. Pd. juga menjelaskan: "Kemudian untuk kantin di SD Ma'arif Ponorogo ada dua dan dikontrakkan oleh pihak ketiga dari lapisan masyarakat dan adanya koperasi sekolah yang dipegang oleh guru".⁸²

Berdasarkan penjelasan dari bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I., dan bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA. bahwa sarana dan prasarana di SD Ma'arif Ponorogo juga menggunakan fasilitas masyarakat berupa masjid untuk kegiatan

⁸⁰Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

⁸¹Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/WKS/25-II-2019.

⁸²Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

keagamaan dan kantin sekolah yang dikontrakkan untuk dikelola pihak ketiga melalui kerja sama dengan masyarakat.

Pentingnya lembaga pendidikan untuk bekerja sama dengan masyarakat ini juga dapat didukung dengan kegiatan sekolah yang bekerja sama dengan dunia usaha, baik untuk kegiatan peserta didik maupun untuk membantu terselenggaranya program sekolah. Hal ini seperti yang dijelaskan bapak kepala sekolah, sebagai berikut:

Secara insidental kami melakukan pembelajaran tidak hanya di dalam kelas tetapi juga di luar kelas dengan catatan disesuaikan dengan materi pembelajaran dan kondisi seperti SBK (Seni Budaya dan Keterampilan) meliputi keterampilan masak kami melakukan inovasi bekerja sama dengan PCC (Ponorogo City Center) untuk membuat *hamburger*, bekerja sama dengan *Rocket Chicken* untuk mengenalkan dan melatih mengenal jenis ikan dan proses pengelolaan ikan sampai makan bersama di *Rocket Chicken*, semua ini dilakukan agar siswa tidak jenuh belajar di kelas saja. Berkaitan dengan kerja sama ini kami juga melakukan kerja sama dengan konveksi rumahan untuk pemesanan rompi SD Ma'arif Ponorogo.⁸³

⁸³Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/WKS/25-II-2019.

Bapak Moh. Hamdan Rifa'i juga mengatakan: "Kegiatan inovasi yang sudah dilakukan dari sekolah yaitu kegiatan belajar di luar kelas di PCC (Ponorogo City Center) dan *RocketChicken*".⁸⁴

Berdasarkan penjelasan dari bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I., dan bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA. bahwa SD Ma'arif Ponorogo melakukan kegiatan inovasi melalui kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri yang ada di sekitar sekolah.

Tercapainya tujuan pendidikan dalam bentuk kualitas lulusan atau *output* di mana kepala sekolah memiliki strategi untuk tetap mempertahankan kualitas. Bapak kepala sekolah menyatakan:

Branding yang diciptakan SD Ma'arif untuk kelulusan yaitu: 1) Lancar membaca Al Quran. 2) Mampu mengamalkan nilai-nilai Aswaja An Nahdliyah. Kami memberikan *reward* kepada peserta didik yang berprestasi agar mereka selalu termotivasi untuk lebih baik lagi dan untuk memotivasi teman-temannya, kemudian untuk guru dan karyawan yang sudah bekerja dengan maksimal saya memberikan *reward* tidak berupa materi atau benda yang berwujud tetapi saya

⁸⁴Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

memberikan sebuah kepercayaan tertentu untuk dipegang guru tersebut seperti bagian pendampingan olimpiade dan lain-lain.⁸⁵

Berkaitan dengan hal ini bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA. menyatakan:

Untuk kita prestasi guru dari pihak kepala sekolah tidak berupa materi tetapi berupa kepercayaan atau amanah tugas untuk diberi tanggung jawab tertentu seperti mengelola keuangan dan mengelola ekstrakurikuler. Ada juga beberapa guru yang mampu bersaing dalam olimpiade MIPA tingkat nasional untuk mewakili lembaga.⁸⁶

Berdasarkan penjelasan dari bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I., dan bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA. bahwa strategi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas *output* sebagai cara meningkatkan daya saing sekolah dengan strategi pemberian *reward*.

Dari semua deskripsi di atas dapat diketahui pelaksanaan strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo meliputi: Untuk meningkatkan kualitas proses di SD Ma'arif Ponorogo melalui program implementasi nilai-nilai Aswaja An Nahdliyah dan optimalisasi

⁸⁵Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/WKS/25-II-2019.

⁸⁶Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

ekstrakurikuler, peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan di SD Ma'arif Ponorogo melalui kegiatan *workshop*, evaluasi dan penilaian hasil belajar melibatkan wali murid, bekerja sama dengan masyarakat melalui pemanfaatan fasilitas masjid NU untuk sarana kegiatan keagamaan dan mengontrakkan kantin untuk dikelola dari pihak masyarakat, bekerja sama dengan dunia industri konveksi untuk pemesanan rompi SD Ma'arif Ponorogo dan bekerja sama dengan dunia usaha untuk kegiatan belajar peserta didik di luar kelas.

3. Hambatan yang Dialami Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing SD Ma'arif Ponorogo

Penerapan berbagai upaya untuk meningkatkan daya saing sekolah tidak terlepas dari hambatan yang dihadapi kepala sekolah. Adapun hambatan yang dialami kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing yang dijelaskan bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I. Selaku kepala sekolah sebagai berikut:

Kami mengadakan kegiatan “SD Ma'arif Bertabur Bintang” (kegiatan sosialisasi ini dalam bentuk lomba-lomba dan pentas seni untuk TK/RA se Ponorogo) setiap tahun tetapi karena kendala dana dan membeludaknya yang daftar di SD Ma'arif maka kami melaksanakan

kegiatan “SD Ma’arif Bertabur Bintang” secara periodik tiga tahun sekali, untuk kuota peserta didik baru kami mampu menampung lima kelas tetapi karena kebijakan Permendiknas Inshaallah nanti untuk tahun ini menerima empat kelas, jika sekiranya peminatnya lebih dari empat kelas kami sudah siap untuk mencari izin dan ini sudah proses pendirian SD Ma’arif 2 Ponorogo.⁸⁷

Bapak Moh. Hamdan Rifa’i, MA. selaku guru PAI juga menjelaskan:

Kegiatan sosialisasi untuk penerimaan peserta didik baru dengan kegiatan SD Ma’arif Bertabur Bintang ini karena terkendala dana yang awalnya dilaksanakan setiap tahun kemudian dirangkum dilaksanakan tiga tahun sekali, hal ini dilakukan karena juga alasan biar tidak bosan dengan kegiatan yang sama setiap tahunnya.⁸⁸

Dari penjelasan bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I. dan bapak Moh. Hamdan Rifa’i, MA. bahwa adanya penghambat dalam proses *input* yaitu terkendala dana untuk melaksanakan kegiatan sosialisasi tahunan berupa SD Ma’arif Bertabur Bintang.

⁸⁷Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/WKS/25-II-2019.

⁸⁸Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

Faktor penghambat lain dalam pelaksanaan upaya meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo, dijelaskan oleh bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I. sebagai berikut:

Kami menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar SD Ma'arif, namun yang lebih spesifik yaitu untuk menjaga lingkungan sekolah kami melibatkan masyarakat, kantin dikelola oleh pihak ketiga dari unsur masyarakat. Hal ini berkaitan dengan berjalannya program sekolah agar tercapai sesuai dengan tujuan, namun di sini saya terkendala dengan koordinasi wali siswa yang di rumah kurang adanya pendampingan terhadap siswa terlebih lagi siswa yang diasuh oleh saudaranya atau kerabatnya.⁸⁹

Bapak Moh. Hamdan Rifa'i. MA. juga menjelaskan sebagai berikut:

Kami ada buku penghubung untuk komunikasi dengan wali murid melalui wali kelas dan adanya *home visit* jika siswa mengalami permasalahan atau perlu pembimbingan khusus. Karena ini berkaitan dengan siswa dimana mereka di sekolah dalam pendampingan kami hanya beberapa jam dan sepenuhnya perlu tindak lanjut pendampingan dari orang tua. Adanya beberapa siswa yang diasuh oleh saudara, nenek, paman, atau rekan

⁸⁹Lihat Transkrip Wawancara Kode: 02/WKS/25-II-2019.

keluarga ini akan menghambat proses koordinasi pemantauan siswa saat di rumah. Akan tetapi dengan siswa yang langsung didampingi orang tua mereka akan selalu terkontrol dengan baik.⁹⁰

Dari penjelasan bapak Fajar Sambudi, M. Pd. I. dan bapak Moh. Hamdan Rifa'i, MA. bahwa adanya faktor penghambat lain terkait upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing sekolah yaitu kurang adanya dukungan langsung terhadap program sekolah dari wali murid secara penuh untuk mendampingi siswa di luar jam sekolah.

Dari semua deskripsi di atas dapat diketahui hambatan yang dialami kepala sekolah dalam upaya meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo yaitu: penghambat dalam proses *input* yaitu terkendala dana untuk melaksanakan kegiatan sosialisasi tahunan berupa SD Ma'arif Bertabur Bintang dan kurang adanya dukungan langsung terhadap program sekolah dari wali murid secara penuh untuk mendampingi siswa di luar jam sekolah.

⁹⁰Lihat Transkrip Wawancara Kode: 03/G/13-III-2019.

BAB V

ANALISIS DATA

A. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing SD Ma'arif Ponorogo

Kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.⁹¹ Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah efektif mampu menunjukkan kemampuannya mengembangkan potensi-potensi sekolah, guru, dan siswa untuk mencapai prestasi maksimal. Oleh karena itu, ia harus mampu meningkatkan prestasi sekolah dengan menunjukkan kemampuannya dalam mengelola sekolah, guru dan siswa sebagai komponen utama untuk mencapai tujuan sekolah.⁹² Prestasi sekolah yang dapat dicapai secara maksimal bisa dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan daya saing sekolah.

Daya saing dalam pendidikan bukanlah sesuatu yang berdiri sendiri, namun merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan dan terkait. Karena itulah jika ingin mengetahui pencapaian mutu dan daya saing

⁹¹Hasan Basri. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* 40.

⁹²*Ibid.*, 62.

dalam suatu institusi, mutu dan daya saing haruslah dikaitkan dengan *input*, proses, dan *output*.⁹³

Upaya kepala sekolah di SD Ma'arif Ponorogo dalam meningkatkan daya saing sekolah pada *input* dengan mengemas kegiatan sosialisasi yang menarik minat peserta didik baru melalui acara SD Ma'arif Bertabur Bintang dan sosialisasi berupa penyebaran brosur.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyadi, sebuah institusi harus memberikan informasi yang jelas tentang apa yang ditawarkan dalam pembelajarannya kepada calon pelanggannya atau siswa dan orang tuanya. Informasi ini secara jelas harus didokumentasikan dan dipersiapkan. Materi-materi pemasaran, iklan, leaflet, brosur, dan lain-lain harus jelas, akurat, dan diperbarui secara terus-menerus.⁹⁴

Kepala SD Ma'arif Ponorogo dalam menarik minat peserta didik baru membuat program untuk menampilkan serangkaian prestasi yang diraih peserta didik. Program ini berupa kegiatan pentas seni "SD Ma'arif Bertabur Bintang" dalam acara ini diisi pementasan hasil karya peserta didik seperti tari, qira'ah, *drumband*, menyanyi, habsyi dan adanya penyampaian beberapa kejuaraan unggulan yang

⁹³Siti Umayah, "Upaya Guru dan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah," *Mudarrisa, Jurnal Kajian Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2015): 270.

⁹⁴Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*,... 88.

mampu diraih seperti kejuaraan lomba matematika tingkat Internasional. Acara ini diikuti oleh seluruh TK/RA sederajat seluruh area Kota Ponorogo dan sekitarnya, karena dalam acara ini juga diadakannya lomba tingkat TK/RA se Kabupaten Ponorogo. Kepala sekolah dengan dibantu seluruh jajaran guru dan karyawan SD Ma'arif Ponorogo bekerja sama untuk menyukseskan acara "SD Ma'arif Bertabur Bintang", selain adanya pementasan sekolah juga menyebar brosur penerimaan peserta didik baru.

Upaya kepala sekolah di SD Ma'arif Ponorogo dalam meningkatkan daya saing sekolah pada proses dengan melakukan kegiatan inovasi yaitu mengadopsi keunggulan yang dimiliki lembaga lain dan inovasi kegiatan yang ada di SD Ma'arif Ponorogo dikemas dengan nuansa nilai-nilai Aswaja An Nahdliyah.

Temuan penelitian ini sesuai dengan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang standar proses, dinyatakan bahwa daya saing adalah potensi atau kemampuan lembaga untuk mengungguli persaingan yaitu keunggulan di satu bidang yang tidak dimiliki oleh pihak lain. Daya saing madrasah dalam konteks era kekinian merupakan suatu hal yang mutlak. Daya saing ini berkorelasi dengan mutu madrasah, semakin berkualitas dan profesional

pengelolaan madrasah maka ia akan semakin kompetitif.⁹⁵

Upaya kepala SD Ma'arif Ponorogo untuk peningkatan proses pendidikan yang ada di SD Ma'arif Ponorogo yaitu dengan membuat program inovasi dengan mengadopsi keunggulan yang ada di lembaga lain, seperti mengadopsi keunggulan di SD Al-Khausar Nduri Sawo dimana sekolah ini pendirinya seorang alumni dari SD Ma'arif Ponorogo, di SD Al- Khausar memiliki cukup banyak peserta didik, ternyata yang menarik di sana adanya program-program Islami seperti program *Tahfidz*. Kemudian kepala sekolah melakukan program inovasi belajar di luar kelas melalui kerja sama dengan pihak ke tiga yaitu PCC (Ponorogo City Center) dan *Rocket Chicken*, kegiatan ini disesuaikan dengan materi pembelajaran yang ada seperti materi keterampilan. Program kegiatan yang dilaksanakan di SD Ma'arif Ponorogo ini semua tetap berlandaskan pada ciri khas yang dimiliki sekolah yaitu berlandaskan pada nilai-nilai Aswaja An Nahdliyah. Ciri khas ini yang menjadi pembeda SD Ma'arif Ponorogo dengan lembaga lain.

Temuan penelitian ini sesuai dengan pedoman penyelenggaraan pendidikan Ma'arif NU yaitu karakteristik satuan pendidikan Ma'arif adalah

⁹⁵PERMENDIKNAS Tentang Standar Nasional Pendidikan No. 41.Tahun 2007.(Online).

menjadikan paham Ahlussunnah wal Jamaah sebagai kekhasan dan keunggulan.⁹⁶

Berkaitan dengan *output* pendidikan kepala sekolah juga melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas lulusan yaitu melakukan pendampingan serta pembinaan dari pihak sekolah untuk meningkatkan kualitas *output* SD Ma'arif Ponorogo.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori terkait prestasi madrasah, prestasi madrasah baik bidang akademik maupun non akademik dalam ajang kompetensi baik di tingkat lokal maupun nasional yang diselenggarakan oleh unit-unit atau organisasi pendidikan dapat mendorong meningkatkan daya saing madrasah. Prestasi madrasah merupakan salah satu indikasi dari sebuah madrasah yang berkualitas dan berdaya saing. Semakin besar jumlah prestasi madrasah yang diperoleh maka akan meningkatkan daya tarik masyarakat, yang berarti juga akan meningkatkan daya saing madrasah. Prestasi madrasah dapat berupa prestasi peserta didik, pendidik, atau institusi.⁹⁷

Kepala SD Ma'arif Ponorogo bekerja sama dengan semua jajaran guru dan karyawan untuk selalu melakukan pendampingan dan pembinaan kepada peserta didik. Pendampingan dan pembinaan

⁹⁶Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Ma'arif NU. (Online).

⁹⁷Imam Tholkhah, *Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah...* 7.

dilakukan untuk pencapaian prestasi, hal ini selalu dilakukan kepala sekolah, guru, dan karyawan kepada peserta didik berupa pelayanan pendidikan secara maksimal. Pendampingan dan pembinaan dilakukan untuk mencapai tujuan pendidikan secara maksimal, dengan adanya pencapaian prestasi peserta didik baik dalam bidang akademik berupa olimpiade mata pelajaran dan bidang non akademik seperti olimpiade olahraga dan kesenian. Dari semua prestasi yang dicapai ini akan dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan daya saing sekolah.

B. Pelaksanaan Strategi yang Dilakukan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing SD Ma'arif Ponorogo

Strategi merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Strategi memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan sebab strategi berisi tentang cara, langkah, dan berbagai upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Setiap kegiatan dalam menerapkan program harus diikuti yang tepat. Ketepatan dalam menentukan strategi kegiatan dapat membawa pada keberhasilan kegiatan. Strategi merupakan satu langkah efektif yang diterapkan untuk mencapai tujuan kegiatan.⁹⁸

⁹⁸ Mohammad Sahroni, *Analisis dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah*, 245.

Strategi kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas proses di SD Ma'arif Ponorogo, dimana kualitas proses ini dilihat dari segi akademik dan non akademik. Strategi kepala sekolah ini melalui program implementasi nilai-nilai Aswaja An Nahdliyah dan optimalisasi ekstrakurikuler.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori kegiatan ekstrakurikuler yang diselenggarakan di sekolah pada dasarnya merupakan salah satu alat untuk mengembangkan ketahanan sekolah. Sekolah dapat memperkenalkan sekolah kepada masyarakat melalui kegiatan ekstrakurikuler untuk anak didiknya. Bahkan, masyarakat dapat secara langsung mengenal keberadaan sekolah berdasarkan kegiatan ekstra yang diselenggarakannya. Sering kali, berdasarkan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah, anak dapat berperan aktif di masyarakat.⁹⁹

SD Ma'arif Ponorogo mempunyai visi, misi, dan tujuan untuk mewujudkan daya saing dengan ciri khas Aswaja An Nahdliyah, kepala sekolah berupaya menciptakan dan terus mempertahankan nuansa-nuansa Aswaja An Nahdliyah, melalui kegiatan: Nuansa Al-Quran seperti tartil Quran sebelum pelajaran di mulai selama 15 menit, nuansa shalawatan seperti mars Yallal Wathon dan Shalawat Nahdliyah dilaksanakan setiap selesai shalat dhuha dan saat upacara hari senin, shalat dhuha setiap pagi

⁹⁹*Ibid.*, 233.

sebelum masuk kelas, shalat dzuhur berjamaah, istighosah guru dan karyawan (setiap malam Rabu Pahing dan setiap menjelang UN kelas enam), serta kegiatan peringatan hari-hari besar agama. Selain hal itu untuk meningkatkan kualitas proses SD Ma'arif Ponorogo juga memiliki banyak program ekstrakurikuler yang bisa diikuti oleh peserta didik untuk menampung dan mengasah minat bakat mereka, seperti: pramuka, habsyi, *drumband*, *qira'ah*, tari, MIPA, dan olahraga.

Kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing sekolah melakukan strategi peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan di SD Ma'arif Ponorogo melalui kegiatan *workshop* dan pelatihan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Mengelola tenaga pendidik, salah satunya yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan sebuah kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Sebagai kepala sekolah sayogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan.¹⁰⁰

Kepala SD Ma'arif Ponorogo dalam pengembangan profesi dan peningkatan kualitas

¹⁰⁰Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Pres, 2008). 94.

kinerja bagi seluruh guru dan karyawan melakukan kegiatan *workshop* dan pelatihan. Kegiatan *workshop* dan pelatihan yang diikuti guru dan karyawan tidak hanya undangan delegasi dari dinas, tetapi pihak sekolah juga mengadakan pelatihan dan *workshop* sendiri seperti pelatihan K13 saat ada pembaruan kurikulum KTSP ke kurikulum 2013 dengan pemateri dari pihak dinas pendidikan Ponorogo.

Terselenggaranya proses pendidikan yang berjalan lancar ini tidak terlepas dari pembiayaan untuk melaksanakan proses pendidikan. Kepala sekolah dalam tugas administrasi berkaitan dengan manajerial keuangan SD Ma'arif Ponorogo menerapkan strategi pengelolaan pos-pos dana dan menjadi *supervisor cash flow*.

Tugas dalam bidang administrasi adalah tugas kepala sekolah yang berkaitan dengan pengelolaan bidang garapan pendidikan di sekolah, meliputi pengelolaan pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, sarana-prasarana, dan hubungan sekolah masyarakat. Pengelolaan keuangan menyangkut masalah gaji guru dan staf sekolah, penyelenggara otorisasi sekolah, uang sekolah, usaha penyediaan biaya bagi penyelenggara pertemuan dan perayaan.¹⁰¹

SD Ma'arif Ponorogo dalam pengelolaan dana, kepala sekolah membagi beberapa pos petugas dari guru dan karyawan untuk mengelola anggaran dana

¹⁰¹Basri Hasan, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. 45.

yaitu: pos yang menangani khusus dana BOS, pos pengelolaan SPP, pos pengelolaan bantuan pemerintah insidental, pos pengelolaan BKSM, pos pengelolaan infak, pos pengelolaan amal jumat, dan pos pengelolaan tabungan siswa. Semua dikelola secara mandiri oleh yang bertugas mengelola tiap pos, sehingga tugas pokok kepala sekolah fungsi manager di SD Ma'arif Ponorogo sebagai pemantau sirkulasi dana atau *supervisor cash flow*, jadi kepala sekolah selaku penanggung jawab tetap mengerti bagaimana aliran dana di SD Ma'arif Ponorogo. Sistem keuangan berjalan dengan transparan dan menerapkan nilai kejujuran. Hal ini sesuai dengan teori sebagai supervisi, kepala sekolah diberi otoritas sebagai pengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip keuangan yang akuntabel, transparan, dan efisien, serta mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.¹⁰²

Berjalan efektifnya pekerjaan guru dan karyawan tidak terlepas dari pelayanan kepala sekolah melalui strategi pengawasan atau supervisor yang dilakukan oleh kepala sekolah dan evaluasi proses pembelajaran di SD Ma'arif Ponorogo secara periodik.

Supervisi sebagai aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Pendapat ini lebih menekankan

¹⁰²Basri Hasan, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. 112.

supervisi pada pengembangan kemampuan personel dari para guru dan pegawai lainnya untuk lebih meningkatkan kinerjanya.¹⁰³ Kepala sekolah melakukan evaluasi atau pengawasan sesuai dengan teori Suyanto dan Djihad Hisyam Kepala sekolah melakukan pengawasan yang bersifat kontinu dan menyeluruh, yaitu pengawas yang meliputi seluruh aspek antara lain: personel, pelaksanaan kegiatan, material, dan hambatan-hambatan. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah bertujuan agar pekerjaan atau kegiatan dapat berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan untuk mengetahui hambatan ataupun kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.¹⁰⁴

Kepala SD Ma'arif Ponorogo selalu mengadakan supervisi untuk memantau kinerja guru dan karyawan, kepala sekolah melakukan pengawasan meliputi supervisi managerial keuangan, supervisi proses belajar mengajar, supervisi tenaga pendidik dan kependidikan, dan supervisi sarana prasarana, hal ini dilakukan oleh kepala sekolah tidak terjadwal tetapi setiap saat kondisional dengan tujuan untuk memantau kinerja guru dan karyawan serta kondisi peserta didik.

Strategi kepala sekolah melalui supervisi dan evaluasi di SD Ma'arif Ponorogo dilakukan untuk mengetahui seberapa pencapaian tujuan pembelajaran,

¹⁰³*Ibid.*, 113.

¹⁰⁴*Ibid.*, 70.

yang dilakukan secara rutin. Penilaian dan evaluasi yang dilakukan menggunakan Permendiknas terkait 8 SNP terutama evaluasi dari dinas pendidikan melalui akreditasi, dimana SD Ma'arif Ponorogo mendapat akreditasi A dengan nilai 97, evaluasi setiap semester, ulangan tengah semester, ulangan harian 1, ulangan harian 2 dalam satu gugus, dan adanya evaluasi mingguan setiap hari jumat yang dilakukan kepala sekolah bersama seluruh guru dan karyawan, dalam evaluasi mingguan ini juga diisi penyampaian informasi kedinasan, bimbingan mental pada guru dan karyawan agar termotivasi untuk selalu meningkatkan kinerjanya, serta maulidhah khasanah yang biasanya diisi kajian kitab kuning oleh sesepuh SD Ma'arif Ponorogo.

Strategi kepala sekolah dalam peningkatan daya saing untuk melibatkan peran aktif orang tua siswa SD Ma'arif Ponorogo dengan melibatkan evaluasi dan penilaian hasil belajar secara periodik setiap tahun melalui rapat kenaikan kelas.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori peranan orang tua siswa ikut menentukan keberhasilan dalam meningkatkan ketahanan sekolah dalam kanch persaingan. Kerja sama orang tua dengan sekolah dalam upaya peningkatan ketahanan sekolah harus dikondisikan sedemikian rupa sehingga setiap

program sekolah mendapatkan dukungan ataupun evaluasi positif dari orang tua.¹⁰⁵

Kepala SD Ma'arif Ponorogo untuk meningkatkan daya saing sekolah menerapkan strategi meningkatkan peran aktif orang tua melalui evaluasi dan penilaian hasil pembelajaran peserta didik yang dirancang dalam kegiatan rapat kenaikan kelas. Kegiatan ini dimana pihak sekolah terbuka dalam menerima semua masukan orang tua, karena hal ini dapat dijadikan salah satu bahan penilaian seberapa jauh pencapaian tujuan pembelajaran di SD Ma'arif Ponorogo. Kegiatan evaluasi dan penilaian bersama orang tua siswa ini dilaksanakan secara periodik setiap satu tahun sekali baik dilaksanakan bersama-sama dengan guru dan kepala sekolah maupun dengan wali kelas masing-masing.

Terselenggaranya proses pendidikan yang berjalan lancar tidak terlepas dari dukungan masyarakat, kepala sekolah dalam peningkatan daya saing menerapkan strategi meningkatkan peran masyarakat sekitar SD Ma'arif Ponorogo.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori kesertaan masyarakat dalam kegiatan di lingkungan sekolah menciptakan satu benang merah yang memungkinkan terciptanya kerja sama yang efektif. Peningkatan peran serta masyarakat dalam hal ini

¹⁰⁵Sahroni, *Analisis Dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah*, 256.

membuka peluang kerja sama sekolah dengan masyarakat. Peluang kerja sama ini memungkinkan bagi sekolah dan masyarakat untuk *sharing* pengetahuan, keterampilan, dan berbagai nilai-nilai positif dalam kehidupan bermasyarakat.¹⁰⁶

Kepala SD Ma'arif Ponorogo untuk peningkatan daya saing menerapkan strategi meningkatkan peran masyarakat, pentingnya peran masyarakat di sini sebagai pendukung setiap program yang dilakukan sekolah. Lokasi SD Ma'arif Ponorogo yang bersebelahan dengan masjid NU Ponorogo dimanfaatkan untuk melaksanakan kegiatan keagamaan seperti shalat dhuha dan shalat dzuhur berjamaah, pemanfaatan fasilitas umum masyarakat ini memberikan manfaat selain penggunaan sarana juga untuk melatih peserta didik dan seluruh warga sekolah untuk berbaur dengan masyarakat. Peningkatan peran masyarakat juga dilakukan kepala sekolah melalui bekerja sama dengan pihak ketiga yaitu masyarakat untuk mengelola kantin, di mana kantin di SD Ma'arif Ponorogo ada dua dan semua dikelola oleh pihak ketiga, hal ini dilakukan dengan tujuan timbal balik masyarakat dan sekolah. Di mana masyarakat dapat memperoleh penghasilan dan sekolah menerapkan kebersihan melalui kebijakan jajan di lingkungan sekolah yang sehat.

¹⁰⁶Mohammad Sahroni. *Analisis dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah*, 264.

Kualitas sekolah ditentukan oleh banyak faktor seperti kemampuan kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, *stakeholder*, dan sebagainya. Salah satu *stakeholder* yang berkaitan dengan proses pendidikan dan hasilnya adalah dunia usaha dan dunia industri. Kepala SD Ma'arif Ponorogo menerapkan strategi meningkatkan peran serta dunia usaha dan dunia industri dalam meningkatkan daya saing sekolah melalui kerja sama dengan industri konveksi rumahan dan pembelajaran di luar kelas.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori sekolah harus dapat mengembangkan kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri agar ketahanan dirinya terjaga sebaik-baiknya. Kerja sama ini harus memungkinkan bagi sekolah untuk berkiprah secara aktif dalam kegiatan produktif perusahaan. Hal ini merupakan langkah konkrit untuk membekali anak-anak dengan kemampuan teknis sesuai kebutuhan perusahaan. Proses pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan di sekolah pada dasarnya memberikan bekal keterampilan yang aplikatif dalam kehidupan.¹⁰⁷

Kepala SD Ma'arif Ponorogo dalam strategi meningkatkan peran serta dunia usaha bekerja sama dengan PCC (Ponorogo *City Center*) untuk melakukan belajar di luar kelas, kegiatan ini disesuaikan dengan

¹⁰⁷Sahroni, *Analisis dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah*, 267.

materi yang ada dan kondisi. Kegiatan yang pernah dilaksanakan berkaitan dengan materi SBK (Seni Budaya dan Keterampilan) berupa kegiatan membuat *hamburger*, kemudian juga bekerja sama dengan *Rocket Chicken* berkaitan dengan pembelajaran terkait keterampilan pemilihan ayam yang segar, cara memasak ayam yang baik, menyajikan makanan, dan kegiatan makan bersama. Kepala SD Ma'arif Ponorogo juga bekerja sama dengan dunia industri konveksi usaha rumahan untuk pemesanan rompi dan seragam SD Ma'arif Ponorogo. Bentuk kerja sama ini dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan keterampilan peserta didik dan memberikan pengalaman pembelajaran diluar kelas yang menyenangkan.

Kepala SD Ma'arif Ponorogo untuk menjaga kualitas *output* demi meningkatkan daya saing sekolah dengan strategi pemberian *reward*. Pemberian *reward* ini diberikan kepala sekolah kepada siswa, guru, pendidik, dan tenaga kependidikan.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori *reward* sebagai alat pendidikan tidaklah seperti upah, yang dibayarkan sebagai ganti rugi dari suatu pekerjaan atau suatu jasa. Pemberian hadiah akan berfungsi untuk memperkuat pendapat/keyakinan

individu bahwa perbuatan yang dilakukan benar atau dibenarkan.¹⁰⁸

Strategi kepala SD Ma'arif Ponorogo untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi baik peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan memberikan *reward*. Pemberian *reward* bertujuan agar peserta didik yang berprestasi mereka selalu termotivasi untuk lebih baik lagi dan untuk memotivasi teman-temannya, kemudian untuk pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah bekerja dengan maksimal kepala sekolah memberikan *reward* tidak berupa materi atau benda yang berwujud tetapi kepala sekolah memberikan sebuah kepercayaan tertentu untuk dipegang guru tersebut, seperti Bu Eni yang mampu berprestasi di ajang olimpiade guru matematika tingkat nasional, beliau diberi tanggung jawab bagian pendampingan olimpiade.

C. Hambatan yang Dialami Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing SD Ma'arif Ponorogo

Upaya dan strategi kepala sekolah untuk meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo, tidak terlepas dari hambatan yang dihadapi oleh kepala

¹⁰⁸Ngalim Purwanto, *ilmu Pendidikan Teoritis Dan Praktis* (Bandung: Rosdakarya, 2002), 182.

sekolah. Adapun penghambat dalam proses *input* yaitu terkendala dana.

Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan telah menegaskan bahwa pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan Masyarakat. Agar penyelenggaraan pendidikan di sekolah dapat berjalan dengan baik, maka harus ada ketersediaan dana mencukupi. Ketidakmampuan sekolah dalam menyediakan dana dikhawatirkan akan menghambat proses penyelenggaraan pendidikan. Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan masyarakat harus menyadari serta melaksanakan kewajiban dan tanggungjawab dalam hal pembiayaan pendidikan agar dapat terselenggara dengan baik. Selain itu, pemerintah dan juga masyarakat harus turut serta dalam mengawasi jalannya pembiayaan pendidikan di sekolah-sekolah agar berjalan sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan.¹⁰⁹

Kepala SD Ma'arif Ponorogo dalam upaya atau strategi yang lakukan untuk menarik minat peserta didik melalui program kegiatan sosialisasi tahunan SD Ma'arif Bertabur Bintang mengalami hambatan pendanaan, karena anggaran dana yang digunakan untuk proses penerimaan peserta didik baru sangat terbatas sedangkan untuk melaksanakan kegiatan sosialisasi setiap tahun berupa kegiatan

¹⁰⁹Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008. Tentang Pendanaan Pendidikan. (Online).

pentas seni SD Ma'arif Bertabur Bintang yang diikuti oleh TK/RA se Ponorogo memerlukan dana yang besar. Akhirnya kepala sekolah beserta guru dan karyawan mengevaluasi kegiatan tersebut dilaksanakan secara periodik tiga tahun sekali.

Adapun hambatan yang dialami kepala sekolah dalam upaya dan strategi meningkatkan daya saing melalui peningkatan proses yaitu kurang adanya dukungan langsung terhadap program sekolah dari wali murid.

Meskipun sekolah mampu meningkatkan pemahaman awal para siswanya ketika mereka ada di sekolah, kemudian bukti-bukti yang ada menunjukkan bahwa sekolah mampu melaksanakan hal tersebut, sikap baik yang dimiliki oleh anak-anak tersebut perlahan akan menghilang jika nilai-nilai yang diajarkan di sekolah tersebut tidak mendapatkan dukungan dari lingkungan rumah.¹¹⁰

Setiap program sekolah baik akademik maupun non akademik yang dilakukan secara maksimal oleh pihak sekolah akan mengalami ketidaksempurnaan karena kurang adanya dukungan secara penuh mendampingi siswa di luar jam sekolah. Beberapa wali murid di SD Ma'arif Ponorogo kurang adanya pendampingan saat peserta didik di rumah karena mereka ditinggalkan atau diasuh oleh saudara atau kerabat.

¹¹⁰Lickona, *Character Matters* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Mengacu pada rumusan masalah dan pembahasan mengenai upaya kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo ada tiga, yaitu: 1) Mengadakan kegiatan sosialisasi yang menarik minat peserta didik baru dengan sosialisasi dan acara SD Ma'arif Bertabur Bintang, 2) Meningkatkan kualitas proses pendidikan melalui inovasi kegiatan dengan cara mengadopsi keunggulan yang dimiliki lembaga lain, dan 3) Pendampingan serta pembinaan dari pihak sekolah untuk meningkatkan kualitas *output* SD Ma'arif Ponorogo.
2. Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo ada empat, yaitu: 1) Meningkatkan peran aktif warga sekolah melalui implementasi nilai-nilai Aswaja An Nahdliyah, optimalisasi ekstrakurikuler, dan peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan melalui *workshop*, 2) Meningkatkan peran aktif orang tua siswa melalui

evaluasi dan penilaian pembelajaran bersama wali murid, 3) Meningkatkan peran masyarakat melalui penggunaan masjid NU dan kantin sekolah yang dikontrakkan kepada pihak ketiga dari lapisan masyarakat, dan 4) Meningkatkan peran serta dunia usaha dan dunia industri melalui kerja sama dengan konveksi rumahan dan pembelajaran di luar kelas di PCC (*Ponorogo City Center*) dan *Rocket Chicken*.

3. Hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo ada dua, yaitu: 1) Penghambat dalam proses *input* yaitu terkendala dana dan 2) Hambatan yang dialami melalui peningkatan proses yaitu kurang adanya dukungan langsung terhadap program sekolah dari wali murid.

B. Saran

Dari temuan penelitian ini, ada beberapa rekomendasi yang ditunjukkan sebagai berikut:

1. Hendaknya kepala sekolah mengembangkan upaya dan strategi salah satunya terkait perolehan sumber dana melalui program kewirausahaan sekolah untuk mendukung program peningkatan daya saing lembaga.
2. Hendaknya guru ikut serta mendukung upaya dan strategi kepala sekolah dalam peningkatan daya

saing melalui peningkatan kualitas kompetensi guru.

3. Hendaknya masyarakat ikut berperan aktif dalam penerapan program sekolah terhadap peserta didik ketika berada di lingkungan masyarakat.



DAFTAR PUSTAKA

- Basri, Hasan. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Depdiknas, Pusat Bahasa. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 2002.
- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Juni Priansa, Donni. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Lexy, J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya, 2017.
- Lickona. *Character Matters*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2015.
- Mulyasana, Dedy. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Sahroni, Mohammad. *Analisis Dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017.
- Santi, Anita. "Inovasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah." IAIN Tulungagung, 2016.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2013.

———. *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2017.

Tholkhah, Imam. “Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah; Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun.” *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 14, no. 2 (2016): 246.

Umayah, Siti. “Upaya Guru dan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah.” *Mudarrisa, Jurnal Kajian Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2015): 68.

Ur Rahman, Arya Ilham. “Tahun Ini Mampu Menyumbang Mendali Emas Bagi Olahraga Pencak Silat di Ajang ASIAN Games 2018,” 2018.

urwanto, Ngalim. *ilmu Pendidikan Teoritis Dan Praktis*. Bandung: Rosdakarya, 2002.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pres, 2008.

Wiyantiningsih, Maya. “Peningkatan Mutu Pendidikan untuk Meningkatkan Daya Saing.” UIN Malang, 2017.

Zazin, Nur. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.

