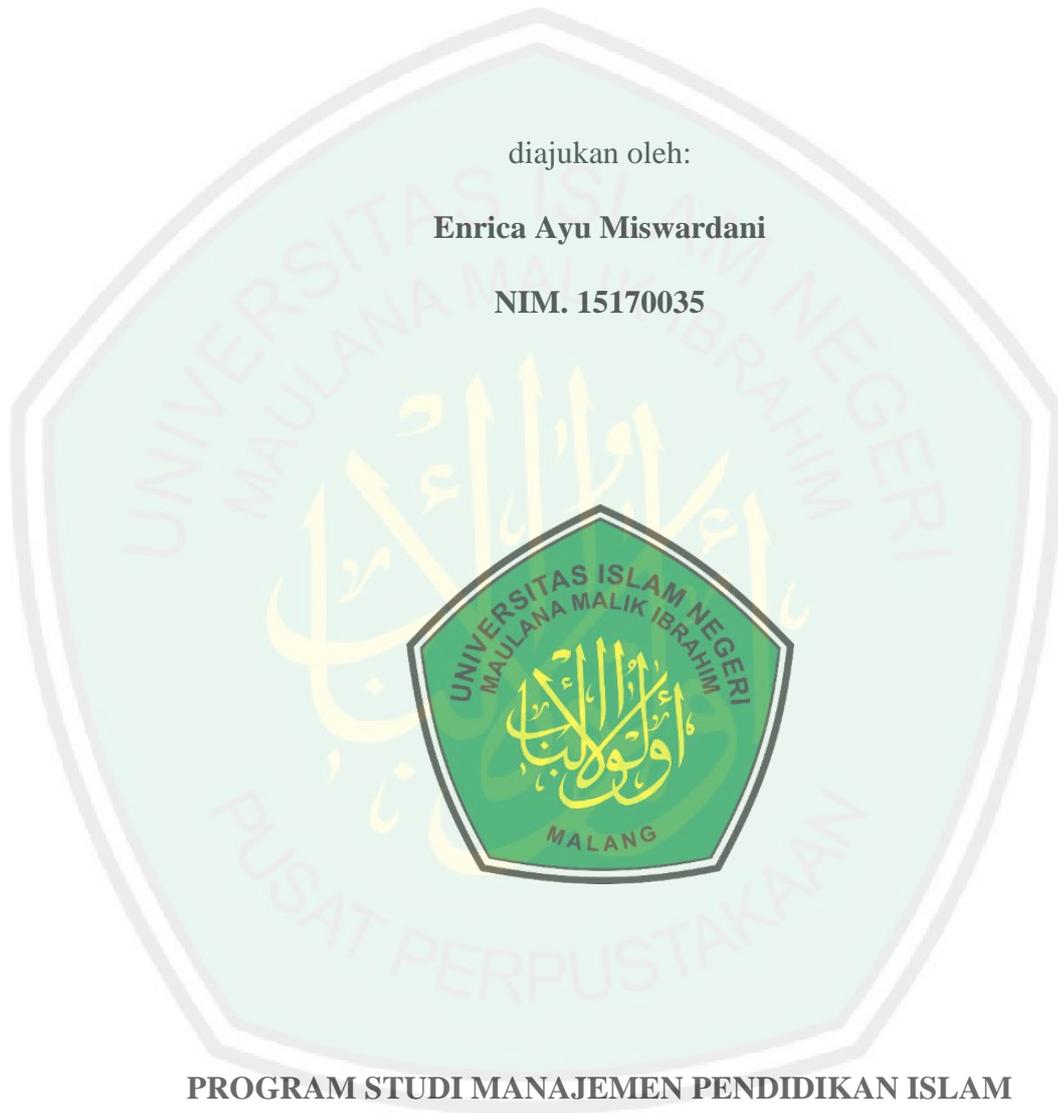


**MANAJEMEN STRATEGIK KEPALA SEKOLAH DALAM
INOVASI PROGRAM AKADEMIK DI SMP ISLAM TERPADU
DARUL FIKRI KABUPATEN SIDOARJO**

diajukan oleh:

Enrica Ayu Miswardani

NIM. 15170035



PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

MEI 2019

**MANAJEMEN STRATEGIK KEPALA SEKOLAH DALAM
INOVASI PROGRAM AKADEMIK DI SMP ISLAM TERPADU
DARUL FIKRI KABUPATEN SIDOARJO**

*Diajukan untuk menyusun Skripsi Pada Program Strata Satu (S-1) Jurusan
Manajemen Pendidikan Islam*

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

diajukan oleh:

Enrica Ayu Miswardani

NIM. 15170035



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
MEI 2019**

LEMBAR PERSETUJUAN

**“MANAJEMEN STRATEGIK KEPALA SEKOLAH DALAM INOVASI
PROGRAM AKADEMIK DI SMP ISLAM TERPADU DARUL FIKRI
KABUPATEN SIDOARJO”**

SKRIPSI

Oleh:

Enrica Ayu Miswardani

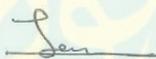
NIM. 15170035

Telah Disetujui

Pada Tanggal 20 Mei 2019

Oleh:

Dosen Pembimbing



Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.

NIP. 198010012008011016

Mengetahui,

Ketua Jurusan MPI



Dr. H. Mulyono, MA

NIP. 19660626 2005011003

HALAMAN PENGESAHAN

**“STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM INOVASI
PROGRAM AKADEMIK DI SMP ISLAM TERPADU DARUL FIKRI
KABUPATEN SIDOARJO”**

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh
Enrica Ayu Miswardani(15170035)

Telah dipertahakan di depan penguji pada tanggal 27 Mei 2019 dan dinyatakan

LULUS

Serta diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Peneliti Ujian

Tanda Tangan

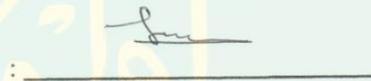
Ketua Sidang
Dr. Muhammad Walid, M.A.
NIP.197308232000031002

: 

Sekretaris Sidang
Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.
NIP. 198010012008011016

: 

Pembimbing
Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.
NIP. 198010012008011016

: 

Penguji Utama
Dr. Istianah Abu Bakar, M.Ag
NIP. 197707092003122004

: 

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang


Dr. H. Agus Maimun, M.Pd
NIP. 196508171998031003

HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, segala puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada baginda Nabi Besar Muhammad SAW beserta seluruh keluarga dan para sahabatnya.

Dengan segenap kasih sayang yang tulus serta keikhlasan do'a karya tulis ini saya persembahkan teruntuk:

Ayah dan Mama Tercinta : Bapak Sumisdi dan Ibu Miswati

Sebagai motivator terbesar untuk menggapai impian saya, yang dengan ikhlas mencurahkan do'a disetiap sujudnya.

My only sister : Alicia Nanda Sukma

Telah menemani kehidupan saya dan selalu memberikan banyak warna-warni tawa dan senyum cerianya.

Serta seluruh bapak ibu guru dan dosen yang telah memberikan ilmu dan membagi pengalamannya sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir strata satu di jenjang Perguruan Tinggi ini.

MOTTO

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾^١

“Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”.

(QS. Al-Insyirah: 7-8)

**YOUR FUTURE IS CREATED BY
WHAT YOU DO TODAY
NOT TOMORROW²**

¹*Al-Qur'an dan Terjemah, Surat Al-Insyirah ayat 7-8, Cetakan Pertama, (Bandung: PT Cordoba Intenational Indonesia, 2002).*

²Robert T. Kiyosaki, www.google.com(online), diakses pada tanggal 26 Januari 2019, pukul 04.00.

Pembimbing : Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.
Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Enrica Ayu Miswardani Malang, 20 Mei 2019
Lampiran : 3 (Tiga) Eksemplar

Kepada Yang Terhormat,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
di Malang

Assalamu'alaikum Wr, Wb.

Setelah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi sisi bahasa maupun teknik penulisan dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut dibawah ini:

Nama : Enrica Ayu Miswardani
NIM : 15170035
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : "Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo"

Maka selaku pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan. Demikian, saya mohon dimaklumi adanya.

Wassalamu'alaikum Wr, Wb.

Pembimbing,



Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.
NIP. 19801001 200801 1 016

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Enrica Ayu Miswardani
NIM : 15170035
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
Judul Penelitian : Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo

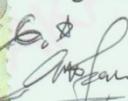
Dengan ini saya menyatakan yang sebenarnya bahwa penelitian skripsi ini tidak ada unsur meniru karya tulisan atau karya tulisan ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sadar dan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 20 Mei 2019

Yang Menyatakan




Enrica Ayu Miswardani

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah rabbil'alamin, puji syukur atas ridho Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis diberi bekal kesehatan, kemampuan dan kesabaran dalam menyusun skripsi ini dengan baik dan lancar. Shalawat dan salam senantiasa terlimpahkan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun ummatnya menuju jalan yang lurus dalam mencari ridho Allah SWT baik di dunia maupun akhirat.

Dalam penyusunan skripsi ini tidak lupa penulis mengucapkan *jazakumullah ahsanul jaza'* kepada pihak-pihak yang terlibat, bahwa tanpa adanya dukungan, partisipasi, dan bantuan baik yang bersifat moral, fisik, maupun material, skripsi ini tidak akan terselesaikan. Untuk itu penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ayahanda dan Ibunda tercinta, Bapak Sumisdi dan Ibu Miswati.
Terimakasih atas cinta dan kasih sayang yang sangat tulus dan do'a-do'a yang tak pernah putus dipanjatkan untuk penulis.
2. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Agus Maimun selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H. Mulyono, M.A. selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

5. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd. selaku sekretaris jurusan Manajemen Pendidikan Islam serta dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini dengan penuh kesabaran dan memberikan sumbangan ilmu pengetahuan yang belum penulis ketahui.
6. Kepala SMP Islam Terpadu Darul Fikri, ustadz Basuki Rachmat, S.Pd. dan Waka Kurikulum ustadzah Eli Rohmawati, S.Pd., beserta guru-guru dan para *staff* yang dengan sangat terbuka menerima dan memberikan kesempatan yang tak terhingga bagi penulis selama melakukan penelitian di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo.
7. Keluarga besar El-Ittihad tercinta yang telah membagikan semangat selama proses penggarapan skripsi ini.
8. Sahabat cantikku, terluv Fafal, Rentul, Intana, Cepin yang selalu mendukung dari jauh dan memberikan semangat cintanya kepada penulis.

Namun dalam penyusunan skripsi ini mungkin masih terdapat beberapa kekurangan. Oleh sebab itu, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat dibutuhkan untuk menyempurnakan skripsi ini kedepannya. Akhirnya hanya kepada Allah kami berserah diri.

Malang, 20 Mei 2019

Enrica Ayu Miswardani
NIM.15170035

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا	=	a	ز	=	z	ق	=	q
ب	=	b	س	=	s	ك	=	k
ت	=	t	ش	=	sy	ل	=	l
ث	=	ts	ص	=	sh	م	=	m
ج	=	j	ض	=	dl	ن	=	n
ح	=	h	ط	=	th	و	=	w
خ	=	kh	ظ	=	zh	ه	=	h
د	=	d	ع	=	'	ء	=	,
ذ	=	dz	غ	=	gh	ي	=	y
ر	=	r	ف	=	f			

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

C. Vokal Diftong

أَوْ = aw

أَيَّ = ay

أُوَّ = û

إِيَّ = î

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	v
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	vi
SURAT PERNYATAAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR BAGAN.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
ABSTRAK	xviii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
E. Originalitas Penelitian	12
F. Penegasan Istilah dalam Judul	21
1. Manajemen Strategik	21
2. Manajemen Strategik Kepala Sekolah	22
3. Inovasi Program Akademik	22

G. Sistematika Pembahasan	22
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	25
A. Manajemen Strategik Kepala Sekolah	25
1. Pengertian Manajemen Strategik Kepala Sekolah	25
2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategik	36
3. Strategi Pendidikan Islam	37
B. Inovasi Program Akademik	46
1. Pengertian Inovasi Pendidikan	46
2. Proses dan Jenis Keputusan Inovasi	50
3. Karakteristik Inovasi	52
C. Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik	56
D. Kerangka Berfikir	60
BAB III : METODE PENELITIAN.....	61
A. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian	61
B. Kehadiran Peneliti	64
C. Lokasi Penelitian	65
D. Data dan Sumber Data	66
E. Tahapan Penelitian	68
1. Tahap Penjajakan atau Observasi Lapangan	68
2. Tahap Analisis Data	68
3. Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data	71
F. Teknik Pengumpulan Data	73
1. Wawancara	73
2. Observasi	74
3. Dokumentasi	75
G. Prosedur Penelitian	77

BAB IV : PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN 79

A. Profil Sekolah	79
1. Latar Belakang PPTQ Darul Fikri Sidoarjo	80
2. Visi dan Misi SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo	80
3. Tujuan SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo	82
4. Keunggulan SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo.....	82
5. Struktur Organisasi.....	83
6. Fungsi dan Tugas Pengelola Sekolah.....	84
7. Jenjang Pendidikan.....	86
8. Program Unggulan	86
9. Kurikulum dan Pembelajaran	87
10. Fasilitas Lembaga (Sarana dan Prasarana)	93
11. Prestasi yang diraih dalam Pendidikan	94
a. Bidang Al-Qur'an	94
b. Bidang Akademik	94
c. Bidang Olahraga dan Keterampilan	95
B. Paparan Data dan Temuan Penelitian	95
1. Formulasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik	95
2. Implementasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik	111
3. Evaluasi dan Kontrol Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik	123
4. Hasil dari Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik.....	126

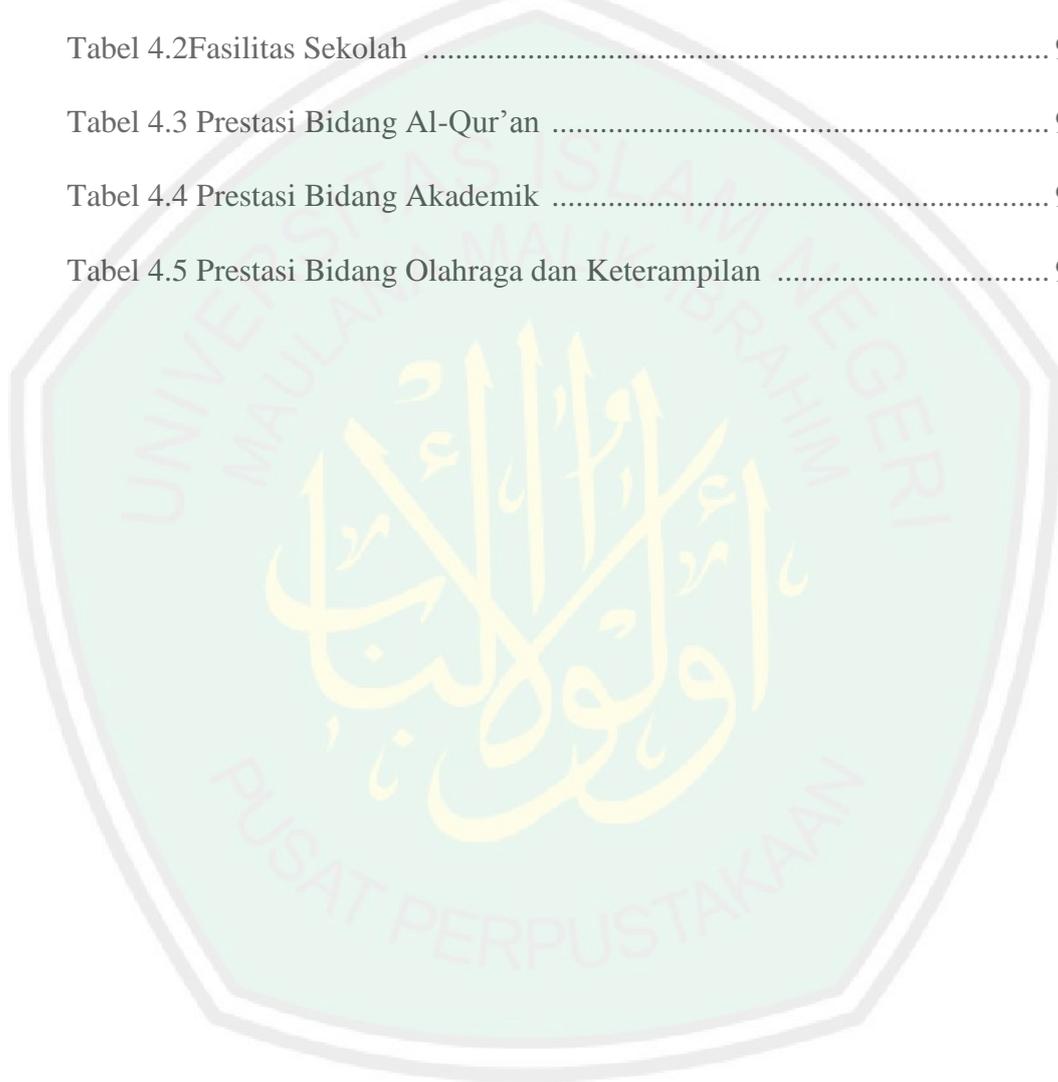
BAB V : PEMBAHASAN..... 130

A. Formulasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik	130
---	-----

B. Implementasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik	139
C. Evaluasi dan Kontrol Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik	145
D. Hasil dari Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik.....	149
BAB VI : PENUTUP	155
A. Kesimpulan.....	155
1. Formulasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo	155
2. Implementasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo	156
3. Evaluasi dan Kontrol Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo	157
4. Hasil dari Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo	157
B. Saran-saran	157
DAFTAR PUSTAKA	159
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu	19
Tabel 4.1 Jadwal Kegiatan Santri PPTQ Darul Fikri Sidoarjo	88
Tabel 4.2 Fasilitas Sekolah	93
Tabel 4.3 Prestasi Bidang Al-Qur'an	94
Tabel 4.4 Prestasi Bidang Akademik	94
Tabel 4.5 Prestasi Bidang Olahraga dan Keterampilan	95



DAFTAR BAGAN

	Halaman
Bagan 2.1 Karakteristik Penentu Keberhasilan Pelaksanaan Strategi	28
Bagan 2.2 Model Pengambilan Keputusan Strategik	33
Bagan 2.3 Deskripsi Inovasi	49
Bagan 2.4 Proses Keputusan Inovasi	51
Bagan 2.5 Kerangka Berfikir Penelitian	60
Bagan 4.1 Struktur Organisasi	83
Bagan 4.2 Fungsi dan Tugas Pengelola Sekolah	85
Bagan 4.3 Formulasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik	110
Bagan 4.4 Implementasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik	122
Bagan 4.5 Evaluasi dan Kontrol Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik	126
Bagan 4.6 Hasil dari Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik	129
Bagan 4.7 Kerangka Hasil Temuan Penelitian	154

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Bukti Konsultasi Bimbingan
Lampiran II : Surat Izin Penelitian
Lampiran III : Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian
Lampiran IV : Tata Tertib Santri PPTQ Darul Fikri Sidoarjo
Lampiran V : Sertifikat penghargaan yang diperoleh sekolah
Lampiran VI : Daftar Agenda Kegiatan Santri SMPIT Darul Fikri Sidoarjo
Lampiran VII : Pedoman Wawancara
Lampiran VIII : Catatan Lapangan
Lampiran IX : Dokumentasi Foto Kegiatan
Lampiran X : Riwayat Hidup Penulis

ABSTRAK

Miswardani, Enrica Ayu. 2019. *Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo*. Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing skripsi: Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.

Kata Kunci: Manajemen Strategik Kepala Sekolah, Inovasi Program Akademik

Inovasi program akademik sangat diperlukan bagi pengembangan mutu pendidikan saat ini. Kepala sekolah sebagai pemangku kepentingan lembaga pendidikan sangat berperan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan diharuskan memiliki kompetensi dan strategi khusus untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Pencapaian tersebut dapat dijabarkan dalam bentuk program kegiatan. Program akademik sebagai wujud inovasi sangat diperlukan agar peserta didik dapat dengan mudah memahami dan menerapkan ilmu yang diajarkan. Oleh karena itu, peran kepala sekolah sebagai inovator dalam mengembangkan program pendidikan sangat dibutuhkan agar cita-cita tercapai secara efektif dan efisien.

Tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah untuk: (1) mendeskripsikan formulasi strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik, (2) mendeskripsikan implementasi strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik, (3) mendeskripsikan evaluasi dan kontrol strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik, (4) mengetahui hasil dari strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMPIT Darul Fikri Sidoarjo.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yang berarti peneliti menjadi instrumen penting dalam pelaksanaan penelitian ini. Peneliti mengumpulkan data yang relevan dengan tema penelitian. Tahap pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang sudah diperoleh, kemudian dianalisis dan dicek keabsahan datanya dengan menggunakan teknik triangulasi dan *membercheck*.

Hasil penelitian dari manajemen strategik kepala sekolah dalam inovasi program akademik menunjukkan bahwa: 1) formulasi strategi mengacu pada 5 jaminan mutu lulusan sekolah, berdasarkan visi dan misi, serta dianalisis dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. 2) Implementasi strategi dilakukan dengan: a) menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, b) memberikan teladan kepada anggota, c) mencari gagasan baru, d) mengintegrasikan setiap kegiatan, e) mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. 3) evaluasi dan kontrol dilakukan dengan menggunakan pola pengawasan rutin serta pengadaan LPJ (laporan pertanggungjawaban) diakhir kegiatan. 4) hasil dari strategi yang sudah dilakukan kepala sekolah antara lain: kepercayaan masyarakat yang semakin besar, prestasi siswa yang semakin meningkat, dan kepuasan peserta didik dalam mendapatkan *quality assurance* terpenuhi.

ABSTRACT

Miswardani, Enrica Ayu. 2019. *Headmaster Strategic Management in Academic Program Innovation at Darul Fikri Integrated Islamic Middle School Sidoarjo*. Thesis, Department of Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Thesis Supervisor: Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.

Keywords: Headmaster Strategic Management, Academic Program Innovation

The innovation of academic programs is necessary for the development of quality education today. The principal as a stakeholder of educational institutions is instrumental in improving the quality of education and required to have special competencies and strategies to achieve the vision, mission and objectives of the school. Such achievement can be described in the form of activities program. Academic programs as a form of innovation are indispensable for learners to easily understand and apply the knowledge taught. Therefore, the role of the headmaster as an innovator in developing an educational program is necessary in order to achieve goals effectively and efficiently.

The purpose of this research is to: (1) describe the formulation of the school principals in the innovation of academic programs, (2) describe the implementation of the principal strategy in the innovation of academic programs, (3) describing Evaluation and control of the school principal's strategy in the innovation of academic programs, (4) knowing the outcome of the principal's strategy in the innovation of academic programs in SMPIT Darul Fikri Sidoarjo.

The research method used is qualitative with a case study approach, which means researchers become an important instrument in the implementation of this research. Researchers collect data relevant to the research theme. The data collection stage is conducted using interview techniques, observations, and documentation. Data that has been obtained, then analyzed and checked the validity of the data using triangulation techniques and membercheck.

The research results of the headmaster's strategic management in the innovation of academic programs show that: 1) The strategy formulation refers to 5 quality assurance of school graduates, based on their vision and mission, and analyzed by identifying strengths, Weaknesses, opportunities, and threats. 2) Implementation of the strategy is done by: a) establishing harmonious relations with the environment, b) exemplified members, c) to seek new ideas, d) integrate each activity, e) develop innovative learning models. 3) Evaluation and control conducted by using routine supervision patterns and procurement of LPJ (accountability report) at the end of activities. 4) The results of the strategy that has been done by the head of the school, among others: growing community trust, increasing student achievement, and the satisfaction of learners in obtaining quality assurance are fulfilled.

الملخص

ميسوارداني ، إنريكا أيو. ٢٠١٩. الإدارة الاستراتيجية الرئيسية في ابتكار البرامج الأكاديمية في مدرسة دار الفكري الإسلامية المتوسطة المتكاملة في سيدوارجو. البحث الجامعي. قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية علوم التربية والتعليم، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج. المشرف على الرسالة: الدكتور محمد فهم طرابة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية الرئيسية، ابتكار البرامج الأكاديمية

ابتكارات البرنامج الأكاديمي ضرورية جدًا لتطوير الجودة التعليمية الحالية. يلعب المديرون بصفتهم أصحاب مصلحة في المؤسسات التعليمية دورًا مهمًا للغاية في تحسين جودة التعليم ويطلب منهم امتلاك كفاءات واستراتيجيات محددة لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها. يمكن توضيح هذا الإنجاز في شكل برنامج نشاط. هناك حاجة إلى برامج أكاديمية كشكل من أشكال الابتكار حتى يتمكن الطلاب من فهم وتطبيق المعرفة التي يتم تدريسها بسهولة. لذلك ، هناك حاجة إلى دور المدير كمبدع في تطوير البرامج التعليمية بحيث يتم تحقيق المثل العليا بفعالية وكفاءة.

الغرض من هذا البحث هو: (١) وصف صياغة استراتيجية المدير في ابتكار البرنامج الأكاديمي ، (٢) وصف تنفيذ استراتيجية المدير في ابتكار البرامج الأكاديمية ، (٣) وصف تقييم المدير والتحكم في ابتكار البرنامج الأكاديمي ، (٤) معرفة نتائج استراتيجية المدير في ابتكار البرامج الأكاديمية في مدرسة دار الفكري الإسلامية المتوسطة المتكاملة في سيدوارجو.

طريقة البحث المستخدمة هي نوعية مع نهج دراسة الحالة ، مما يعني أن الباحثين أصبحوا أدوات مهمة في تنفيذ هذا البحث. يقوم الباحث بجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث. تتم مرحلة جمع البيانات باستخدام تقنيات المقابلات والمراقبة والتوثيق. البيانات التي تم الحصول عليها ، ثم تحليلها والتحقق من صحة البيانات باستخدام تقنيات التثليث والتحقق من العضو.

تظهر نتائج البحث من الإدارة الاستراتيجية للمديرين في ابتكارات البرنامج الأكاديمي ما يلي:

(١) تشير صياغة الإستراتيجية إلى ٥ ضمان جودة لخريجي المدارس ، بناءً على الرؤية والرسالة ، وتحليلها عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. (٢) يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال: (أ) إقامة علاقة متناغمة مع البيئة ، (ب) تقديم مثال للأعضاء ، (ج) البحث عن أفكار جديدة ، (د) دمج كل نشاط ، تطوير نماذج تعليمية مبتكرة. (٣) يتم إجراء التقييم والرقابة باستخدام نمط من الإشراف الروتيني وشراء LPJ (تقرير المساءلة) في نهاية النشاط. (٤) تتضمن نتائج الاستراتيجية التي تم تنفيذها بواسطة المدير ما يلي: زيادة ثقة الجمهور وزيادة تحصيل الطلاب ورضا الطلاب في الحصول على ضمان الجودة.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah (*who is behind the school*). Kemampuan kepala sekolah yang terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya, karena tidak jarang kegagalan pendidikan dan pembelajaran di sekolah disebabkan oleh kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa berhasil tidaknya suatu sekolah dalam mencapai tujuan serta mewujudkan visi dan misinya terletak pada bagaimana manajemen dan kepemimpinannya khususnya dalam menggerakkan dan memberdayakan berbagai komponen sekolah.³

Sebagai komponen penting organisasi sekolah, kepala sekolah harus mampu memberikan layanan yang bermutu secara optimal. Dengan kemandiriannya, kepala sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan berbagai program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensinya. Demikian pula dengan pengambilan keputusan partisipatif, yang melibatkan warga

³Mulyasa, 2011, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, hlm. 5.

sekolah secara langsung akan meningkatkan kepedulian dan rasa memiliki mereka terhadap sekolah beserta program-programnya.⁴

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerial, agar dapat mncapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya. Dalam rangka inilah, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tinggi untuk membangun sekolah efektif dengan kualitas manajemen yang ditandai oleh beberapa indikator sebagai berikut: 1) efektivitas belajar dan pembelajaran yang tinggi, 2) kepemimpinan yang kuat dan demokratis, 3) manajemen tenaga kependidikan yang efektif dan profesional, 4) tumbuhnya budaya mutu, dan 5) *teamwork* yang cerdas, kompak, dan dinamis.⁵

Realita yang terjadi dilapangan saat ini adalah terdapat berbagai problematika yang dialami oleh lembaga pendidikan yaitu masih banyak kepala sekolah yang belum mampu mendongkrak mutu pendidikan. Hal ini dikarenakan banyak faktor salah satunya kurang memahami dan memiliki kompetensi supervisi sebagai salah satu dari 5 kompetensi yang dipersyaratkan. Sebagai indikasi dari ketidakmampuan tersebut adalah perhatian, fikiran, dan waktu mereka kurang difokuskan pada proses pembelajaran yang merupakan roh dari penyelenggaraan pendidikan di

⁴*Ibid*, hlm. 6.

⁵*Ibid*, hlm. 7.

sekolah.⁶ Problematika lainnya yaitu banyaknya kepala sekolah yang memegang jabatan rangkap dan aktif di berbagai organisasi lain diluar sekolah, misalnya menjadi ketua organisasi kemasyarakatan atau yayasan swasta lainnya. Disisi lain, tidak sedikit kepala sekolah yang tidak menguasai kompetensi untuk menjadi kepala sekolah yang disyaratkan oleh Permen No. 13 tahun 2007, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi sosial, dan kompetensi supervisi.⁷ Kebijakan pemerintah untuk menghasilkan Kepala Sekolah yang mumpuni dalam hal kepemimpinan tidak diragukan lagi, dibuktikan dengan ketatnya syarat prasyarat yang harus dipenuhi pada proses rekrutmen. Di era globalisasi ini, kepala sekolah juga dituntut untuk “melek IT” dan paham dengan tugas-tugasnya sebagai pemimpin serta segala aspek serta efek yang melingkupi apa yang ia pikirkan, ucapkan dan laksanakan.⁸ Setelah diberlakukan otonomi daerah, kompetensi dan kinerja kepala sekolah jenjang TK, SD, SMP, dan SMA/SMK masih tetap rendah. Hal ini disebabkan campur tangan politik lokal dalam pengangkatan kepala sekolah. Berdasarkan pemetaan kompetensi kepala sekolah di 31 provinsi, ternyata kompetensi sosial dan supervisi kepala sekolah umumnya rendah. Dalam penelitian kompetensi kepala sekolah ditetapkan batas minimal kelulusan 76. Kenyataannya, nilai 85 hanya pada dimensi kompetensi kepribadian. Adapun

⁶<http://opiniartikel.kampung-media.com/2016/11/06/problematika-kepemimpinan-kepala-sekolah-16281>, (online), diakses pada tanggal 14 November 2018, pada pukul 10:00.

⁷<http://www.mediapendidikan.info/2010/09/permendiknas-nomor-13-tahun-2007.html>. (online), diakses pada tanggal 14 November 2018, pada pukul 15:00.

⁸<http://lppks.kemdikbud.go.id/id/kabar/masalah-kepemimpinan-kepala-sekolah>(online), diakses pada tanggal 15 Mei 2019, pada pukul 07:00 .

kompetensi manajerial dan wirausaha rata-rata 74, supervisi 72, dan sosial 63. Berdasarkan data Kemendikbud tahun 2011, kepala sekolah berjumlah 337.724 orang. Jumlah itu terdiri dari kepala sekolah TK 77.823 orang, SD 179.194 orang, SMP 51.770 orang, SMA 19.771 orang dan SMK 9.116 orang.⁹ Berbagai problematika tentang kepala sekolah ini sangat penting untuk dibahas dan ditemukan solusinya, salah satunya karena kepala sekolah merupakan pemimpin yang akan mengarahkan masa depan pendidikan di Indonesia, maka sebab itu diperlukan perbaikan karakter dan kompetensi bagi para pemimpin sekolah/kepala sekolah di Indonesia.

Pencapaian visi dan misi yang sudah ditetapkan lembaga pendidikan beserta keberhasilan program kegiatan bergantung pada arahan dan bimbingan dari kepala sekolah. Kepala sekolah adalah penentu keberhasilan lembaga pendidikan untuk mencapai cita-cita yang diharapkan bersama dengan seluruh anggota organisasi. Dengan begitu, ia harus memiliki strategi atau cara khusus untuk mewujudkan cita-cita tersebut. Akan tetapi, masalahnya adalah apakah strategi yang dilakukan mempunyai hasil yang berguna bagi lembaga pendidikan yang ia pimpin dan bermanfaat bagi seluruh komponen sekolah ataukah justru bersifat sia-sia. Oleh karena itu, dalam kebijakan strategi, dibutuhkan manajemen yang baik agar strategi yang dibuat oleh kepala sekolah dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Strategi yang dibuat kepala sekolah haruslah bersifat kreatif dan inovatif agar

⁹<https://edukasi.kompas.com/read/2012/07/24/05154075/Kompetensi.Kepala.Sekolah.Masih.Rendah> (online), diakses pada tanggal 15 Mei 2019, pada pukul 07:00.

pelanggan/peserta didik memiliki dorongan dan motivasi untuk terus berkembang dan menghasilkan prestasi-prestasi yang unggul.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.¹⁰

Menurut Iswaloyo dalam tesisnya yang berjudul "*Inovasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah DungBang Ngadiluwih, Matesih, Karanganyar Periode 2008-2012*" menyatakan bahwa konsep manajemen kepemimpinan mutlak diperlukan dalam mengelola suatu organisasi. Hal ini tentunya untuk mengimbangi perubahan dari segala sisikehidupan sehingga organisasi tersebut dapat tumbuh dan berkembang sejalandengan perkembangan masyarakatnya. Organisasi yang senang bertengger padazona nyaman dalam jangka waktu yang panjang akan tertinggal oleh organisasi yang siap untuk berubah. Untuk merubahnya dibutuhkan sesosokpemimpin yang peka terhadap kondisi internal dan eksternal organisasi. Sesosokpemimpin yang menganggap inovasi sebagai instrumen dan indikator suksesnyaperubahan maka dialah

¹⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 118.

pemimpin yang inovatif. Untuk mendukung jalannya organisasi, pemimpin yang inovatif membuat *grand design* pengembangan organisasi yang jelas dengan disertai target dan langkah-langkah strategisnya. Disadari atau tidak, penemuan inovasi tidak dapat dilakukan seorang diri, untuk mencapainya dibutuhkan kerja keras dan kerja cerdas dari seluruh *stakeholder* organisasi. Dalam proses penemuan inovasi, seorang pemimpin tidak cukup hanya mendorong pengurusnya untuk kreatif, tetapi disertai dengan pemberian penghargaan yang seimbang.¹¹ Dengan begitu, maka diperlukan pengelolaan/manajemen strategik dari kepala sekolah agar ide-ide/gagasan yang telah ia buat dapat berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan. Karenanya, seorang kepala sekolah harus menjadi pengagas ide-ide baru dalam lembaga pendidikan yang ia pimpin untuk mencapai cita-cita dan harapan organisasi secara efektif dan efisien, menjadi teladan bagi seluruh anggotanya, menjadi pemadu seluruh komponen dari aspek-aspek pendidikan yang ada di sekolah, serta memiliki cara-cara yang kreatif dalam mengharmonisasikan lingkungan sekolah.

SMP Islam Terpadu (SMPIT) Darul Fikri mulai berdiri pada tahun 2010, berada dibawah naungan PPTQ (Pondok Pesantren TahfidzAl-Qur'an) Darul Fikri. SMPIT Darul Fikri lahir untuk mewujudkan mimpi dan cita-cita besar, membangun kembali kejayaan Islam yang ditandai dengan lahirnya ulama multidisiplin ilmu, hafal Al-Qur'an, ahli tafsir dan fiqih, sekaligus ahli di bidang astronomi, kedokteran, teknologi, matematika dan sebagainya

¹¹Iswaloyo. 2014. *Inovasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Dumbang, Ngandiluwih, Matesih, Karanganyar Periode 2008-2012*. Tesis IAIN Surakarta, hlm. 20-21.

seperti Al Battani, Al Khwarizmi, Al Mawardi, Al Faraby, dan lain-lain. Lembaga pendidikan ini berkhidmat untuk menyiapkan santri berprestasi dengan biaya terjangkau, bahkan gratis bagi anak-anak yatim, dhuafa, dan anak da'i. Harapannya dapat lahir calon pemimpin yang akan menjadi *agent of change* bagi perubahan peradaban, yang tidak saja berkarakter dan hafal Al-Qur'an tetapi juga memiliki segudang prestasi di berbagai disiplin ilmu.¹²

Semua hal diatas merupakan latar belakang dipilihnya SMPIT Darul Fikri sebagai lokasi penelitian karena peneliti ingin mengetahui bagaimana manajemen strategik kepala sekolah dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. SMP Islam Terpadu Darul Fikri merealisasikan visi dan misi lembaga dengan menyiapkan kurikulum yang memadukan antara kurikulum khas pesantren (*diniyah*) dan kurikulum Dinas dengan mengacu pada 5 QA (*Quality Assurance*) atau jaminan mutu lulusan, yaitu: 1) Berkarakter; 2) Hafal 5-30 juz Al-Qur'an; 3) Nilai akademik minimal 80; 4) Terampil berbahasa Arab; 5) Terampil berpidato dalam dua bahasa yaitu Arab dan Indonesia.

Selain dari beberapa hal yang telah disebutkan diatas, peneliti menemukan suatu hal yang menarik disekolah tersebut sehingga peneliti mengambil lokasi penelitian di sekolah tersebut. Adapun suatu hal yang membedakan SMPIT Darul Fikri Sidoarjo dengan lembaga pendidikan lainnya yaitu terdapat inovasi program akademik yang dinamakan program Matrikulasi. Bentuk dari program Matrikulasi ini adalah kegiatan

¹²<https://darulfikri.sch.id/>, website resmi sekolah (*online*), diakses pada tanggal 5 Oktober 2018, pada pukul 09:00.

pembelajaran dari beberapa mata pelajaran yang tidak masuk dalam pembelajaran dikelas, jadi diajarkan ketika diawal pembelajaran tahun ajaran baru selama 2 pekan. Sedangkan untuk siswa kelas IX, terdapat program Ekstrasukses UN yang bekerjasama dengan bimbingan belajar eksternal seperti Nurul Fikri Surabaya sebagai tentor/pengajar. Program menarik lainnya yang ada di SMPIT Darul Fikri Sidoarjo adalah kegiatan Bina Kelas tiap pagi yang dipandu oleh wali kelas masing-masing untuk membina siswa sebelum memulai kegiatan pembelajaran.

Untuk memudahkan peneliti dalam melaksanakan penelitian ini, maka peneliti memfokuskan tema penelitian dengan judul “Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo”.

B. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang yang sudah dijelaskan diatas, peneliti mengambil tema penelitian yang berjudul “Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi-strategi inovatif dari seorang pemimpin dalam mewujudkan visi dan misi sekolah, mulai dari formulasi, implementasi, evaluasi dan kontrol strategik serta hasil yang didapatkan dalam pelaksanaan program yang ada di sekolah.

Fokus penelitian tersebut, dijabarkan peneliti dalam bentuk rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana formulasi strategi yang dirancang kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo?
2. Bagaimana implementasi strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo?
3. Bagaimana evaluasi dan kontrol strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo?
4. Bagaimana hasil dari strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo?

C. Tujuan Penelitian

Dari uraian fokus penelitian dan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mendeskripsikan formulasi strategi yang dirancang kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo.
2. Untuk mendeskripsikan implementasi strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo.

3. Untuk mendeskripsikan evaluasi dan kontrol dari strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo.
4. Untuk mengetahui hasil dari strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk bidang ilmu manajemen pendidikan bagi penelitian selanjutnya. Adapun manfaat yang akan diperoleh dalam penelitian ini meliputi 2 aspek, yaitu:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Sebagai sumbangan pemikiran ilmu manajemen pendidikan tentang pengelolaan/manajemen strategik kepala sekolah mulai dari formulasi, implementasi, evaluasi dan kontrol strategi dalam inovasi program akademik dalam suatu lembaga pendidikan Islam khususnya yang berbasis pesantren.
 - b. Diharapkan dapat menjadi contoh atau perbandingan dalam mengembangkan metode pembelajaran dan program akademik di suatu lembaga pendidikan Islam khususnya yang berbasis pesantren.
 - c. Sebagai bahan referensi bagi peneliti-peneliti lain yang akan melaksanakan penelitian serupa pada masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pemimpin Lembaga Pendidikan

Memberikan informasi kepada kepala sekolah yang bersangkutan, khususnya pada bidang pembelajaran dalam mengembangkan metode dan inovasi program akademik melalui strategi-strategi atau cara dan metode yang digunakan kepala sekolah untuk mengembangkan lembaga pendidikan agar visi dan misi lembaga pendidikan tersebut dapat tercapai secara efektif dan efisien.

b. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai manajemen strategikepala sekolah dalam inovasi program akademik yang sudah terlaksana di sekolah khususnya sekolah dengan basis *boarding school* (pondok pesantren) sebagai tambahan pengalaman dan pengetahuan pada bidang manajemen pendidikan.

c. Bagi Pembaca dan Peneliti Lain

Sebagai sumbangan informasi bagi peneliti selanjutnya untuk memberikan gambaran dan pertimbangan dalam melakukan penelitian tentang manajemen strategikepala sekolah dalam inovasi program akademik khususnya strategi yang dilakukan dalam pengembangan metode dan program pembelajaran di suatu lembaga pendidikan.

E. Originalitas Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menyajikan beberapa penelitian terdahulu yang ada kemiripan baik dari segi tema atau disiplin ilmu yang diangkat oleh peneliti. Peneliti mengambil fokus penelitian tentang manajemen strategik kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMPIT Darul Fikri Sidoarjo yang menurut peneliti belum terdapat penelitian yang mengangkat judul atau tema yang sama persis. Originalitas penelitian ini dicantumkan untuk menghindari plagiasi dengan memaparkan perbedaan dan persamaan dari penelitian terdahulu. Adapun hasil penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, antara lain:

1. Abd. Muhaemin Yahya (2014) melakukan penelitian tesis yang berjudul *“Strategi Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Kab. Goa”*. Dalam penelitiannya Muhaemin menemukan bahwa kondisi obyektif implementasi manajemen berbasis sekolah tapi dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. Pelaksanaan tugasnya sebagai leader untuk mensukseskan SMP Negeri 2 Tombolo Pao sebagai lembaga pendidikan masih perlu perbaikan dan peningkatan mutu guru dan kerjasama yang baik dengan mitra sekolah. Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah yakni: 1) kurangnya sarana dan prasarana pendidikan, 2) kurangnya kompetensi guru, 3) kurangnya dukungan orang tua terhadap peserta didik dalam meningkatkan mutu sekolah, 4) kurangnya sosialisasi penerapan

manajemen berbasis sekolah secara intensif dan maksimal, 5) kurangnya guru yang menguasai teknologi. Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah yakni: 1) kepala sekolah bekerja sama dengan instansi terkait untuk pengadaan sarana dan prasarana, 2) kepala sekolah meningkatkan Kompetensi Guru dengan mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan, 3) kepala sekolah bekerjasama dengan orang tua untuk meningkatkan mutu pendidikan, 4) kepala sekolah menyosialisasikan manajemen berbasis sekolah secara maksimal.¹³

2. Iswaloyo (2014) melakukan penelitian tesis yang berjudul “*Inovasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Dungsang, Ngandiluwih, Matesih, Karanganyar Periode 2008-2012*”. Dalam penelitiannya Iswaloyo menemukan bahwa inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah selalu mengikuti perkembangan dunia pendidikan dan teknologi, juga selalu mengikuti perkembangan administrasi baik madrasah maupun pendidikan, inovasi administrasi kepala madrasah adalah dengan selalu mengikuti perkembangan kurikulum yang digunakan serta menyusun administrasi kurikulum dan administrasi pengajaran baik yang berupa pengembangan silabus, penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), pembuatan program tahunan, program semester, pengayaan ataupun perbaikan, dan mengadakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler. Serta mengadakan kegiatan-

¹³Abd. Muhaemin Yahya. 2014. *Strategi Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Kab. Goa*. Tesis UIN Alaudin Makassar.

kegiatan tambahan seperti: bulu tangkis, tenis meja, tapak suci, musik rebana dan seni baca Al-Qur'an.¹⁴

3. Nikmatul Maula Maksumah (2017) melakukan penelitian tesis yang berjudul “*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Bahasa Asing di Sekolah (Studi tentang Peningkatan Mutu Program Bahasa Mandarin di SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo)*”.

Dalam penelitiannya Nikmatul menemukan bahwa: 1) langkah-langkah strategis yang telah diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu program bahasa mandarin di SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo adalah sebagai berikut: mengasramakan siswa program bahasa, mengadakan kegiatan ekstrakurikuler, mendatangkan *native speaker*, membuat perpustakaan Mandarin, mengadakan MGMP guru Mandarin, menjalin relasi dengan lembaga-lembaga bahasa Mandarin, melayani dan menyediakan pelatih bahasa Mandarin bagi sekolah lain. 2) faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepala sekolah dalam peningkatan mutu antara lain: a) faktor pendukung: fasilitas kebahasaan yang mendukung, pembelajaran dengan guru bantu asli dari Cina, banyaknya siswa yang berprestasi, jaringan relasi yang luas; b) faktor penghambat: kurangnya jumlah guru bantu Cina, minimnya dana untuk guru bantu Cina, gangguan kebahasaan bagi siswa ketika berkumpul dengan siswa program reguler. 3) sistem evaluasi yang digunakan dalam mengontrol

¹⁴Iswaloyo. 2014. *Inovasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Dungbang, Ngandiluwih, Matesih, Karanganyar Periode 2008-2012*. Tesis IAIN Surakarta.

peningkatan mutu program bahasa, ujian Mid Semester, Ujian Semester, Ujian HSK (*Hanyu Suipin Kaoshi*).¹⁵

4. Supriyanto (2017) melakukan penelitian tesis yang berjudul “*Inovasi Manajemen Pengajaran dalam Peningkatan Prestasi Siswa Kelas 2 Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah (MIM) Sabranglor Trucuk Kabupaten Klaten Tahun 2016*”. Dalam penelitiannya Supriyanto menemukan bahwa: 1) inovasi manajemen pengajaran dalam peningkatan prestasi siswa kelas 2 di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah (MIM) Sabranglor Trucuk Kabupaten Klaten Tahun 2016 dilakukan dengan perencanaan yaitu inovasi manajemen pengajaran bukan pada wujud fisik, melainkan juga nonfisik oleh guru. Perencanaan program dalam pengembangan potensi guru untuk menciptakan inovasi dalam pembelajaran. Pengorganisasian meliputi pengaturan kelembagaan dalam struktur organisasi, pengelolaan, pengembangan potensi gurusecara inovatif baik dari internal lembaga maupun personal. Pelaksanaan kegiatannya sebelum pembelajaran guru diberikan banyak *workshop*, diklat, dan pelatihan tentang inovasi guru dalam mengajar siswanya, supaya siswa dapat berprestasi. Pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru-guru yang mengajar serta dari dinas

¹⁵Nikmatul Maula Maksumah. 2017. *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Bahasa Asing di Sekolah (Studi tentang Peningkatan Mutu Program Bahasa Mandarin di SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo)*. Tesis UIN Malang.

pendidikan bagian pengawas atau supervisi yang diagendakan setiap bulan oleh pengawas dari dinas pendidikan.¹⁶

5. Sari Fatimah (2018) melakukan penelitian skripsi yang berjudul “*Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di SMP IT Smart Cendekia Karanganom, Klaten Tahun Pelajaran 2017/2018*”. Dalam penelitiannya Sari Fatimah menemukan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di SMP IT Smart Cendekia Karanganom, Klaten dapat dilihat melalui indikator mutu pendidikan yaitu *input*, proses dan *output*.
 - 1) strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu *input* pendidikan melalui: rekrutmen dan penyeleksian tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, seleksi PPDB melalui tes dan wawancara, membuat perencanaan program pengembangan pendidikan Islam dan pembuatan SKL.
 - 2) Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu proses pendidikan melalui: melakukan supervisi terhadap kegiatan KBM dan administrasi pendidikan, memberikan motivasi dengan cara mengingatkan komitmen awal, dan mengajak *sharing* dan memberi pemahaman kepada anggota yang belum yakin akan amanah yang diberikan, Pembinaan SDM yang meliputi pembinaan *skill* melalui pelatihan dan *workshop*, pembinaan keislaman, program *peer teaching*, menjaga komunikasi serta pengkayaan SDM dalam berbagai kegiatan sekolah.
 - 3) Strategi kepala sekolah dalam

¹⁶Supriyanto. 2017. *Inovasi Manajemen Pengajaran dalam Peningkatan Prestasi Siswa Kelas 2 Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah (MIM) Sabranglor Trucuk Kabupaten Klaten Tahun 2016*. Tesis IAIN Surakarta.

meningkatkan mutu *output* pendidikan melalui: bimbingan belajar untuk siswa, program *tahsin* dan *tahfidz*, kajian kitab, *trainingmuhadharah*, pembiasaan adab Islami, dan *mentoring* agama Islam.¹⁷

Kelima penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas, terdapat sisi persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Adapun persamaan dan perbedaannya yaitu: 1) penelitian terdahulu yang pertama dilakukan oleh Abd. Muhaemin, 2014, tentang Strategi Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Kab. Goa, persamaannya yaitu sama-sama membahas tentang Strategi Kepala Sekolah, dan perbedaannya yaitu penelitian ini membahas tentang inovasi program akademik di sekolah, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Abd. Muhaemin dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah. 2) penelitian terdahulu yang kedua dilakukan oleh Iswaloyo, 2014, tentang Inovasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Dumbang, Ngandiluwih, Matesih, Karanganyar Periode 2008-2012, persamaannya yaitu sama-sama membahas tentang inovasi dan kepemimpinan kepala sekolah, perbedaannya penelitian ini membahas tentang strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik, sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Iswaloyo membahas tentang inovasi kepemimpinan dalam penyelenggaraan administrasi pendidikan, dan pembinaan terhadap karyawan, guru, dan siswa.

¹⁷Sari Fatimah. 2018. *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di SMP IT Smart Cendekia Karanganom, Klaten Tahun Pelajaran 2017/2018*. Skripsi IAIN Surakarta.

Penelitian terdahulu yang ketiga yaitu: 3) penelitian yang dilakukan oleh Nikmatul Maula Maksumah, 2017, tentang Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Bahasa Asing di Sekolah (Studi tentang Peningkatan Mutu Program Bahasa Mandarin di SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo, persamaannya dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji tentang strategi kepala sekolah, dan perbedaannya penelitian ini membahas tentang inovasi program akademik, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nikmatul Maula Maksumah membahas tentang mutu pendidikan bahasa asing. 4) pada penelitian terdahulu keempat dilakukan oleh Supriyanto, 2017, tentang Inovasi Manajemen Pengajaran dalam Peningkatan Prestasi Siswa Kelas 2 Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah (MIM) Sabranglor Trucuk Kabupaten Klaten Tahun 2016, persamaannya yaitu penelitian ini sama-sama membahas tentang inovasi program akademik, akan tetapi perbedaannya penelitian ini memfokuskan kepada manajemen strategik kepala sekolah, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto membahas tentang peningkatan prestasi siswa.

Penelitian terdahulu yang kelima yaitu: 5) pada penelitian yang dilakukan oleh Sari Fatimah, 2018, tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di SMP IT Smart Cendekia Karangnom, Klaten Tahun Pelajaran 2017/2018, memiliki persamaan yaitu sama-sama mengkaji tentang strategi kepala sekolah, dan perbedaannya yaitu pada penelitian ini lebih memfokuskan pada inovasi program akademik, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sari Fatimah

membahas tentang peningkatan mutu pendidikan. Untuk lebih memudahkan dalam melihat persamaan dan perbedaannya, peneliti memaparkan dalam sebuah tabel berikut:

Tabel 1.1 Perbedaan Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya

No	Nama peneliti, tahun penelitian, judul, bentuk (Skripsi/ Tesis/ Jurnal/ dll), dan penerbit	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1.	Abd. Muhaemin Yahya. 2014. <i>Strategi Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Kab. Goa</i> . Tesis UIN Alaudin Makassar.	Di dalam kajian teori, penelitian ini sama-sama membahas tentang Strategi Kepala Sekolah.	Penelitian terdahulu membahas tentang implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Sedangkan penelitian ini membahas tentang inovasi program akademik	Penelitian yang akan diteliti disini yaitu berorientasi pada manajemen strategik kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo. Dengan batasan penelitian pada formulasi
2.	Iswaloyo. 2014. <i>Inovasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Dugbang, Ngandiluwih, Matesih, Karanganyar Periode 2008-2012</i> . Tesis IAIN Surakarta.	Penelitian ini sama-sama membahas tentang inovasi dan kepemimpinan kepala sekolah.	Penelitian terdahulu membahas tentang inovasi kepemimpinan dalam penyelenggaraan administrasi pendidikan, dan pembinaan terhadap karyawan, guru, dan siswa. Sedangkan penelitian ini membahas tentang	strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol strategik, serta hasil dari strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam inovasi program akademik/ kegiatan pembelajaran.

			manajemen strategikepala sekolah dalam inovasi program akademik.	
3	Nikmatul Maula Maksumah. 2017. <i>Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Bahasa Asing di Sekolah (Studi tentang Peningkatan Mutu Program Bahasa Mandarin di SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo)</i> . Tesis UIN Malang.	Penelitian ini sama-sama mengkaji tentang strategi kepala sekolah.	Penelitian terdahulu membahas tentang peningkatan mutu pendidikan bahasa asing. Sedangkan penelitian ini membahas tentang inovasi program akademik.	
4	Supriyanto. 2017. <i>Inovasi Manajemen Pengajaran dalam Peningkatan Prestasi Siswa Kelas 2 Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah (MIM) Sabranglor Trucuk Kabupaten Klaten Tahun 2016</i> . Tesis IAIN Surakarta.	Penelitian ini sama-sama membahas tentang inovasi dalam bidang pendidikan.	Penelitian terdahulu membahas tentang peningkatan prestasi siswa. Sedangkan penelitian ini membahas tentang manajemen strategi kepala sekolah.	
5	Sari Fatimah. 2018. <i>Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam</i>	Penelitian ini sama-sama mengkaji tentang strategi	Penelitian terdahulu membahas tentang peningkatan	

<p><i>Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di SMP IT Smart Cendekia Karanganom, Klaten Tahun Pelajaran 2017/2018.</i> Skripsi IAIN Surakarta.</p>	<p>kepemimpinan kepala sekolah</p>	<p>mutu pendidikan. Sedangkan penelitian ini membahas tentang inovasi program akademik.</p>	
---	------------------------------------	---	--

F. Penegasan Istilah dalam Judul

Dalam penelitian ini, agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam memaknai dan memahami maksud dari kajian penelitian, maka disini peneliti akan memberikan penegasan istilah pada variabel judul yang diteliti, yaitu:

1. Manajemen Strategik Kepala Sekolah

Strategi kepala sekolah merupakan cara atau metode serta arah dan cakupan jangka panjang yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan dan mendapatkan keunggulan di bidang akademik. Yang dimaksud manajemen strategik kepala sekolah dalam penelitian ini yaitu suatu carapengelolaan/ manajemen dari strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan yang diharapkan. Adapun jabaran dari strategi tersebut adalah metode, teknik, taktik, tip, trik, dan *password* yang digunakan oleh kepala sekolah untuk mengembangkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Manajemen strategik kepala sekolah tersebut meliputi beberapa proses mulai dari formulasi, implementasi, evaluasi dan kontrol dari strategi yang dibuat kepala sekolah.

2. Inovasi Program Akademik

Inovasi Program Akademik merupakan suatu gagasan atau ide baru yang sebelumnya belum pernah ada, atau kegiatan yang sudah ada dan kemudian diperbaharui dalam suatu program kegiatan akademik. Adapun maksud dari inovasi program akademik dari penelitian ini yaitu pengembangan dari metode pembelajaran atau pembaharuan program kegiatan akademik sebagai karakteristik yang dimiliki oleh SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Adapun yang dimaksud program akademik disini program utamanya adalah pendidikan dan pengajaran baik di kelas dan di laboratorium.

3. Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik

Manajemen strategik kepala sekolah dalam inovasi program akademik yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu suatu pengelolaan/ manajemen strategik yang dilakukan kepala sekolah mulai formulasi, implementasi, serta evaluasi dan kontrol dalam pengembangan lembaga pendidikan yang dipimpinnya melalui inovasi-inovasi yang diterapkan pada program akademik untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah yang sudah ditetapkan.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian kualitatif ini terdiri dari 6 bab yang nantinya akan dijadikan hasil akhir yang berbentuk skripsi. Uraian

sistematika pembahasan yang terkandung dalam masing-masing bab disusun sebagai berikut:

Bab pertama, berisi pendahuluan yang meliputi konteks penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, originalitas penelitian, penegasan istilah dalam judul, dan sistematika laporan penelitian.

Bab kedua, berisi kajian pustaka yang menjadi landasan dasar untuk mengkaji teori-teori yang berhubungan dengan variabel judul penelitian. Kajian pustaka dalam penelitian ini terdiri dari tiga sub-bab utama yaitu, sub-bab pertama berisi tentang manajemen strategikkepala sekolah yang terdiri dari: 1) pengertian manajemen strategik kepala sekolah, 2) tujuan dan manfaat manajemen strategik, dan 3) strategi pendidikan Islam. Sub-bab kedua berisi tentang inovasi program akademik yang terdiri dari: 1) pengertian inovasi pendidikan, 2) proses dan jenis keputusan inovasi, dan 3) karakteristik inovasi. Sub-bab ketigayakni berisi tentang manajemen strategikkepala sekolah dalam inovasi program akademik. Untuk memudahkan peneliti serta pembaca dalam memahami maksud penelitian ini, maka peneliti membuat kerangka berpikir yang dimuat di sub-bab akhir dalam bab kajian pustaka ini.

Bab ketiga, berisi tentang metode penelitian yang meliputi pendekatan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, tahapan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan prosedur pelaksanaan penelitian.

Bab keempat, berisi paparan data dan hasil penelitian. Dalam bab ini peneliti akan menyajikan uraian yang terdiri dari gambaran umum latar

penelitian, paparan data penelitian, dan temuan hasil penelitian. Paparan data berisi uraian deskripsi data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah. Sedangkan pemaparan data temuan penelitian disajikan dalam bentuk pola, tema, kecenderungan, dan motif yang muncul dari data.

Bab kelima, berisi tentang pembahasan hasil penelitian. Pembahasan terhadap temuan-temuan penelitian yang telah dikemukakan di dalam bab 4 mempunyai arti penting bagi keseluruhan kegiatan penelitian. Temuan-temuan tersebut dianalisis sampai menemukan sebuah hasil dari apa yang sudah tercatat sebagai rumusan masalah.

Bab keenam berisi tentang 2 hal pokok dalam laporan penelitian ini yaitu kesimpulan dan saran. Isi kesimpulan penelitian terkait langsung dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Kesimpulan penelitian merangkum semua hasil penelitian yang telah diuraikan secara lengkap dalam bab 4. Dengan demikian, konsistensi isi dan tata urutan rumusan masalah, tujuan penelitian, hasil yang diperoleh, dan kesimpulan penelitian tetap terpelihara. Sedangkan saran yang diajukan bersumber pada temuan penelitian, pembahasan, dan kesimpulan hasil penelitian. Saran tersebut tidak keluar dari batas-batas lingkup dan implikasi penelitian.

Untuk memperkuat hasil dari laporan penelitian ini, maka peneliti memasukkan dan menambahkan daftar pustaka beserta lampiran di akhir laporan penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategik Kepala Sekolah

1. Pengertian Manajemen Strategik Kepala Sekolah

Manajemen strategik adalah “proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keutusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya”. Pengertian lain mengatakan bahwa manajemen strategik adalah “usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan”.¹⁸ Pengertian yang cukup luas menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem yang menjadi satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula.¹⁹ Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi

¹⁸Hadari Nawawi, 2012, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, hlm. 148.

¹⁹*Ibid*, hlm. 149.

(*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.²⁰

Siagian (2000) menjelaskan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Barney (1997) mengartikan manajemen strategik sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi, sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi dapat mempertahankan kinerjanya. Grant (1995) memahami strategi sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya untuk menciptakan posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategik terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing. Selanjutnya, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoslisson (1997) menyebutkan bahwa manajemen strategik adalah proses untuk membantu perusahaan dalam mengidentifikasi hal-hal yang ingin dicapai dan cara mencapai hasil yang bernilai.²¹ Sedangkan menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheleen (2003) "*Strategic Management is that a set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation*", yang artinya manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

²⁰Agustinus Sri Wahyudi, 1996, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Jakarta: Bina Rupa Aksara, hlm. 15.

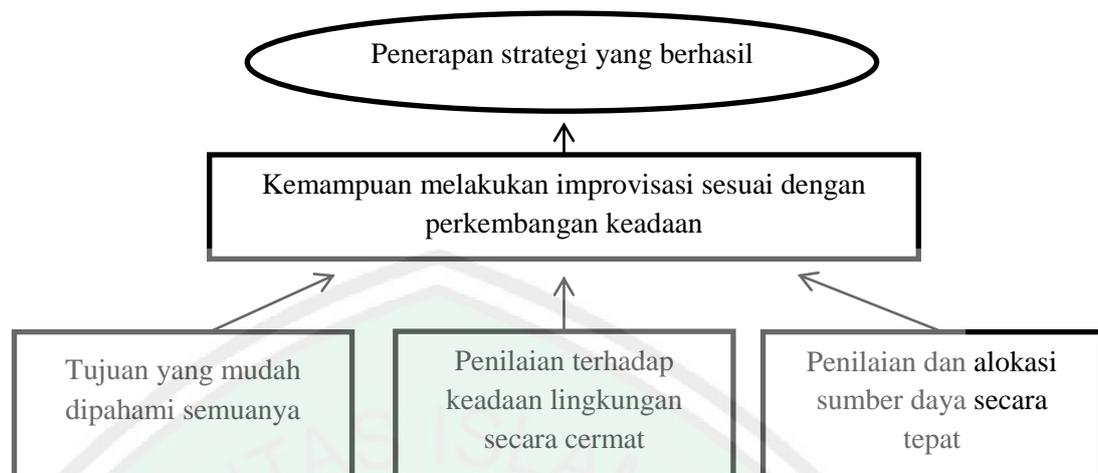
²¹Rachmat, 2014, *Manajemen Strategik*, Bandung: CV Pustaka Setia, hlm. 14-15.

Merumuskan strategi bukanlah pekerjaan mudah. Kendala utamanya adalah komitmen internal terhadap segala hal yang telah dirumuskan sebagai konsekuensi strategi. Menurut Porter (1998) sebagaimana dikutip oleh Rachmat²² menjelaskan makna terpenting dari pemahaman strategi sebagai “pengambilan tindakan yang berbeda dari perusahaan pesaing dalam satu industri guna mencapai posisi yang lebih baik”. Artinya strategi antarperusahaan dalam satu industri berbeda dengan lainnya, karena masing-masing perusahaan mengalami kondisi internal dan tujuan yang berbeda, walaupun pada umumnya kondisi eksternal dapat sama.

Setiap langkah yang dirumuskan belum tentu akan bertemu dengan keadaan yang diinginkan. Manakala keadaan telah berubah, perumus kebijaksanaan harus mampu melakukan modifikasi atau bahkan perombakan atas strategi yang dirancang itu. Apabila digambarkan dalam suatu bagan, terdapat interaksi dari 4 karakteristik penentu keberhasilan strategi adalah sebagai berikut:²³

²² *Ibid.*, hlm. 6

²³ Fitri Lukiastuti & Muliawan Hamdani, 2011, *Manajemen Strategik dalam Organisasi*, Yogyakarta: CAPS), hal. 8.



Bagan 2.1 Karakteristik Penentu Keberhasilan Pelaksanaan Strategi

Strategi mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Perusahaan mengembangkan strateginya dengan mencocokkan kompetensi inti dengan peluang perusahaan. Menurut Andrews (1998) sebagaimana dikutip oleh Rachmat “strategi digunakan oleh para eksekutif senior untuk mengevaluasi keunggulan dan kelemahan sehubungan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan kemudian memutuskan strategi yang menyesuaikan antara kompetensi inti perusahaan dan peluang lingkungan”.²⁴

Dari beberapa pendapat para pakar tentang manajemen strategik diatas, dapat penulis simpulkan bahwa manajemen strategik adalah cara pengelolaan yang dilakukan oleh pemimpin lembaga/ instansi untuk mencapai tujuan organisasi sebagaimana visi, misi dan rancangan program kegiatan agar dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Kita semua tentunya telah sepakat bahwasannya dimensi lingkungan internal

²⁴*Ibid.*, hlm. 8.

dan eksternal mampu menimbulkan dampak terhadap kelangsungan eksistensi suatu organisasi atau perusahaan. Setiap organisasi dalam berstrategi atau kebijaksanaan idealnya haruslah memperhatikan aspek lingkungan secara cermat agar ia tetap mampu bertahan.

Manajemen strategik terdiri atas tiga proses:²⁵

- a. Pembuatan Strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luarserta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c. Evaluasi/kontrol Strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Komponen pertama adalah perencanaan strategik dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategik dan strategi utama organisasi. Sedang komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi

²⁵Agustinus Sri Wahyudi, 1996, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Jakarta: Bina Rupa Aksara, hlm. 15-16.

pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja (*network*) internal dan eksternal, fungsi kontrol dan Evaluasi serta umpan balik.²⁶

Menurut Wheelen dan Hunger (1996) yang dikutip oleh Rahmat²⁷, konsep dasar proses manajemen strategik meliputi empat elemen dasar, yaitu pengamatan lingkungan (*environmental scanning*), perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi dan pengendalian (*evaluation and control*).

- a. Pengamatan lingkungan meliputi monitoring, evaluasi, dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal dengan tujuan mengidentifikasi faktor-faktor strategik, yaitu elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Upaya paling sederhana untuk melakukan pengamatan lingkungan adalah melalui analisis SWOT. SWOT adalah kependekan dari strength (kekuatan), weakness (kelemahan), opportunities (peluang), dan threats (tantangan) yang merupakan faktor strategik bagi perusahaan.
- b. Formulasi strategi adalah mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan (SWOT) perusahaan. Formulasi strategi mencakup kegiatan

²⁶Hadari Nawawi, 2012, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, hlm. 149-150.

²⁷Rachmat, 2014, *Manajemen Strategik*, Bandung: CV Pustaka Setia, hlm. 30.

mendefinisikan misi perusahaan, menetapkan tujuan yang ingin dicapai, mengembangkan strategi, dan pengaturan pedoman kebijakan.

Setelah mengetahui yang menjadi ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki, serta kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan, selanjutnya kita dapat menentukan atau merumuskan strategi perusahaan.

Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

- 1) Misi organisasi, adalah tujuan atau alasan berdirinya suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasi tujuan mendasar dan membedakan antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.
- 2) Tujuan, merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan hal-hal yang akan diselesaikan dan waktu yang akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.
- 3) Strategi, merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang cara perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Manfaat

adanya strategi yaitu memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing.

4) Kebijakan, merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti.

c. Implementasi strategi yaitu proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

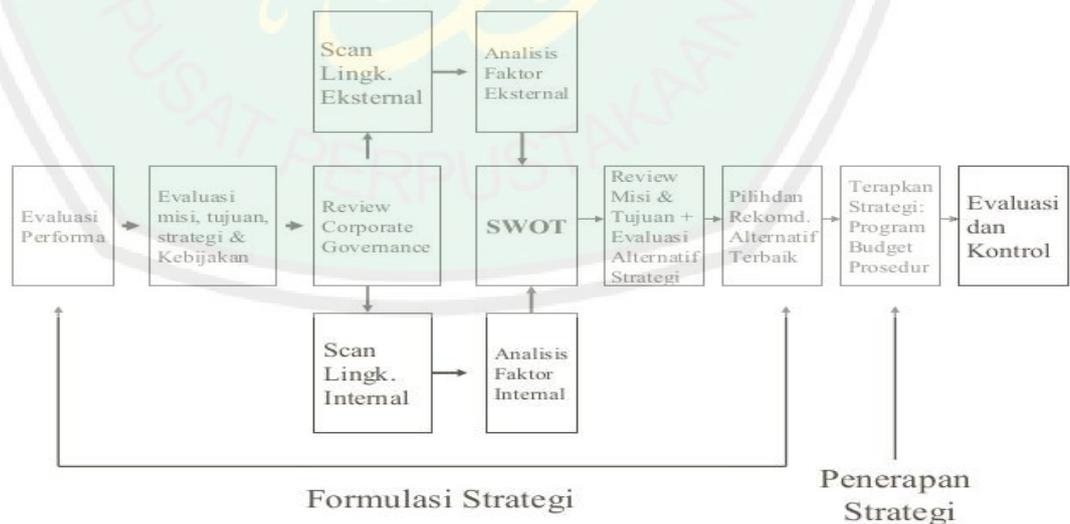
1) Program, yaitu pernyataan aktivitas atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari usaha penelitian baru.

2) Anggaran, yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara terperinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan terperinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan proforma yang

menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.

- 3) Prosedur, sering disebut dengan *standard operating procedures* (SOP), yaitu sistem langkah-langkah atau teknik yang berurutan menggambarkan secara terperinci cara suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus memerinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program.
- d. Evaluasi dan kontrol, yaitu membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas. Ukuran yang dipilih untuk mengukur kinerja bergantung pada unit organisasi yang akan dinilai dan tujuan yang akan dicapai.

Adapun model manajemen strategik di atas dapat dilihat pada bagan sebagai berikut:



Bagan 2.2 Model Manajemen Strategik
(Sumber: Wheelen & Hunger, 2003)

Menurut Stoner (1995) sebagaimana dikutip oleh Hani Handoko²⁸ kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada 3 implikasi penting dari definisi tersebut:

- a) Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Ketersediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.
- b) Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.
- c) Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang

²⁸Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFYogyakarta, 1984), hlm. 294.

manajer dapat mengarahkan seorang bawahan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia dapat juga mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

Kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah yang diselenggarakan dalam proses belajar-mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Secara etimologi, kepala sekolah merupakan padanan dari *school principal* yang tugas kesehariannya menjalankan *principalship* atau kekepalasekolahan. Istilah kekepalasekolahan mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Penjelasan ini dipandang penting, karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala sekolah, seperti administrasi sekolah (*school administrator*), pimpinan sekolah (*school leader*), manajer sekolah (*school manager*), dan sebagainya.²⁹

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi kepala sekolah diartikan sebagai proses keputusan dan tindakan kepala sekolah yang mengarah pada pengembangan strategi-strategi untuk membantu mencapai visi, misi dan tujuan organisasi

²⁹https://id.wikipedia.org/wiki/Kepala_sekolah (online), diakses pada tanggal 26 November 2018, pukul 09:00.

2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategik

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis didalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif (secara strategik). Adapun tujuan dari manajemen strategik adalah:³⁰

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien
- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan dalam pelaksanaan strategi
- c. Memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal
- d. Meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bisnis yang ada
- e. Melakukan inovasi atas produk/ jasa agar selalu sesuai dengan selera pelanggan.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik, antara lain:³¹

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi

³⁰Rachmat, 2014, *Manajemen Strategik*, Bandung: CV Pustaka Setia, hlm. 21.

³¹Agustinus Sri Wahyudi, 1996, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Jakarta: Bina Rupa Aksara, hlm. 19.

- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Dari uraian tersebut, dapat kita pahami bahwa suatu strategi yang dilakukan harus dikelola dengan baik melalui proses manajemen strategik agar tujuan yang diinginkan lembaga dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

3. Strategi Pendidikan Islam

Agama Islam telah mengajarkan kepada kita untuk taat kepada Allah SWT, rasul-Nya, dan kepada pemimpin dalam segala urusan. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ
فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ
وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah

(Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”³²

Al-Qur'an juga memberi penegasan tentang kriteria utama menjadi seorang pemimpin dalam Islam, yaitu pemimpin yang berpegang dalam prinsip-prinsip ketauhidan, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Ali Imron ayat 118, Allah SWT berfirman:

مَا وَدُّوا أَحِبَّالِآيَاتِ لُونَكُمْ مُدُونِكُمْ مِّنْ بَطَانَةٍ تَتَّخِذُوا لِآيَاتِ
 قَدْ أَكْبَرُ صُدُورُهُمْ تُخْفِيوَمَا أَفْوَاهِهِمْ مِّنَ الْبَغْضَاءِ بِدَتَقَدَّ عَنِّي
 تَعْقِلُونَكُنْتُمْ إِنَّا الْآيَاتِ لَكُمْ بَيِّنَاتًا

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. Telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. Sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.”³³

Allah SWT menjelaskan tentang tugas dan tanggungjawab seorang pemimpin dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ
 أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila

³²Al-Qur'an dan Terjemah, Surat An-Nisa' ayat 59, Cetakan Pertama, (Bandung: PT Cordoba Intenational Indonesia, 2002).

³³Al-Qur'an dan Terjemah, surat Ali Imron ayat 118, Cetakan Pertama, (Bandung: PT Cordoba Intenational Indonesia, 2002).

menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.”³⁴

Adapun proses strategi yang diajarkan agama Islam didalam hadits

Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ : مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ [رواه مسلم]

Dari Abu Sa'id Al Khudri *radiallahuanhu* berkata: Saya mendengar Rasulullah *shollallohu 'alaihi wa sallam* bersabda: “Barangsiapa yang melihat kemunkaran maka rubahlah dengan tangannya, jika tidak mampu maka rubahlah dengan lisannya, jika tidak mampu maka (tolaklah) dengan hatinya dan hal tersebut adalah selemah-lemahnya iman.” (HR. Muslim)³⁵

Menurut Handaningrat (1988) sebagaimana dikutip oleh Kompri³⁶ karakteristik menjadi pemimpin yang baik menurut ajaran Islam adalah seorang pemimpin memiliki:

- a) Syarat minimal; watak yang baik, intelegensia yang tinggi dan kesiapan lahir dan batin.
- b) Syarat lain yang diperlukan; sadar akan tanggung jawab, mempunyai sifat kepemimpinan, membimbing dirinya dengan asas-asas dan prinsip kepemimpinan, melaksanakan kegiatan dengan penuh tanggung jawab dan mengenal serta memahami bawahannya.

³⁴*Al-Qur'an dan Terjemah, Surat An-Nisa' ayat 58*, Cetakan Pertama, (Bandung: PT Cordoba Intenational Indonesia, 2002).

³⁵<https://haditsarbaiin.wordpress.com/2007/06/09/hadits-34-amar-maruf-nahi-munkar/> (online), diakses pada tanggal 26 Mei 2019, pukul 11:00.

³⁶Kompri, *Manajemen Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 52-53.

Seorang pemimpin diuntut untuk dapat mengorganisasikan lembaga maupun institusinya. Pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang sehat seperti memupuk dan memelihara kesediaan bekerja di dalam kelompok demi tercapainya tujuan bersama, menanamkan dan memupuk perasaan anggota masing-masing termasuk dalam kelompok dapat dibentuk melalui penghargaan terhadap usaha-usahanya dan sifat yang ramah-tamah.

Dari sini dapat penulis simpulkan bahwa strategi dalam pendidikan yang diajarkan oleh Islam adalah suatu cara/ strategi yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan Islam untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal dengan berdasar pada ketauhidan hanya untuk menggapai ridho Allah *Subhanahu Wata'ala*.

B. Inovasi Program Akademik (Pendidikan)

1. Pengertian Inovasi Pendidikan

Inovasi dalam dunia pendidikan sebenarnya telah banyak dilakukan, banyak para ahli telah menuliskan buku-bukunya yang mengarah pada berbagai kajian dan strategi bagaimana inovasi dalam dunia pendidikan dapat dilakukan dengan adaptif sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan di masyarakat.

Pada tataran kebijakan, prosedur strategis dalam melakukan inovasi di bidang pendidikan sangatlah kompleks, mulai dari kajian terhadap perundang-undangan, peraturan pemerintah, sampai dengan peraturan

daerah bahkan peraturan dan kebijakan di tingkat lembaga pendidikan seperti sekolah sudah sering dilakukan. Meskipun demikian, sampai saat ini kualitas pendidikan di negeri ini belumlah mencapai prestasi yang serempak diraih oleh semua pihak baik oleh para penyelenggara pendidikan di tingkat pusat maupun daerah, di wilayah perkotaan maupun wilayah pedesaan. Walaupun disisi lain prestasi secara perorangan, atau kelompok tertentu dan persekolahan atau non-persekolahan sudah mulai bisa dirasakan, hal ini belumlah dapat diadopsi oleh pihak lain. Dengan demikian, inovasi pada tataran kebijakan dan regulasi penyelenggaraan pendidikan sangatlah penting. Artinya bahwa suatu inovasi tidak hanya terfokus pada tataran praktis dan teknis, tetapi dari tahap kebijakan inilah sebenarnya yang sangat diperlukan dalam rangka inovasi pendidikan bahkan pembelajaran.³⁷

Menurut S. Wojowasito (1972) sebagaimana dikutip oleh Udin Saefudin Sa'ud³⁸ kata "*innovation*" berasal dari bahasa Inggris yang berarti segala hal yang baru atau pembaharuan, tetapi ada yang menjadikan kata *innovation* menjadi kata Indonesia yaitu "inovasi". Inovasi (*innovation*) adalah suatu ide, barang, kejadian, metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seorang atau sekelompok orang (masyarakat), baik itu berupa hasil *invention* maupun *discovery*. Inovasi diadakan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecakan suatu masalah tertentu. Berbeda dengan invensi dan diskoveri,

³⁷ Deni Darmawan, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 1.

³⁸ Udin Saefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung Alfabeta, 2008), hlm. 2.

invensi adalah suatu penemuan yang benar-benar baru hasil kreasi manusia, adapun diskoveri adalah penemuan sesuatu yang sebenarnya benda atau hal yang ditemukan itu sudah ada, hanya belum diketahui orang.³⁹

Dari definisi tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa inovasi adalah suatu ide-ide, hal-hal praktis, metode, cara atau barang-barang buatan manusia yang diamati atau dirasakan sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang atau masyarakat, adapun hal tersebut dapat berupa hasil invensi atau diskoveri yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu atau memecahkan suatu masalah.

Inovasi pendidikan adalah suatu perubahan yang baru, dan kualitatif yang berbeda dari hal (yang ada sebelumnya), serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan. Dari definisi tersebut dapat dijabarkan beberapa istilah yang menjadi kunci pengertian inovasi pendidikan, sebagai berikut:⁴⁰

- a) “Baru” dalam inovasi dapat diartikan apa saja yang belum dipahami, diterima atau dilaksanakan oleh penerima inovasi, meskipun mungkin bukan baru lagi bagi orang lain. Akan tetapi, yang lebih penting dari sifatnya yang baru ialah sifat kualitatif berbeda dari sebelumnya.
- b) “Kualitatif” berarti inovasi itu memungkinkan adanya reorganisasi atau pengaturan kembali unsur-unsur dalam pendidikan. Jadi bukan

³⁹*Ibid.*, hlm 13.

⁴⁰*Ibid.*, hlm. 6-8.

semata-mata penjumlahan atau penambahan unsur-unsur setiap komponen. Tindakan menambah anggaran belanja supaya lebih banyak mengadakan murid, guru, kelas, dan sebagainya, meskipun perlu dan penting, bukan merupakan tindakan inovasi. Akan tetapi, tindakan mengatur kembali jenis dan pengelompokan pelajaran, waktu, ruang kelas, cara-cara menyampaikan pelajaran, sehingga dengan tenaga, alat, uang, dan waktu yang sama dapat menjangkau sasaran siswa yang lebih banyak dan dicapai kualitas yang lebih tinggi adalah tindakan inovasi.

- c) “Hal” yang dimaksud dalam definisi tadi banyak sekali, meliputi semua komponen dan aspek dalam subsistem pendidikan. Hal-hal yang diperbaharui pada hakikatnya adalah ide atau rangkaian ide. Sementara inovasi karena sifatnya, tetap bercorak mental, sedangkan yang lain memperoleh bentuk nyata. Termasuk hal yang diperbaharui ialah buah pikiran, metode, dan teknik bekerja, mengatur, mendidik, perbuatan, peraturan norma, barang, dan alat.
- d) “Kesengajaan” merupakan unsur perkembangan baru dalam pemikiran para pendidik dewasa ini. Pembatasan arti secara fungsional ini lebih banyak mengutarakan harapan kalangan pendidik agar kita kembali pada pembelajaran (*learning*) dan pengajaran (*teaching*), dan menghindarkan diri dari pembaharuan perkakas (*gadgeteering*). Sering digunakannya kata-kata dan dikembangkannya konsepsi-konsepsi inovasi pendidikan dan kebijaksanaan serta strategi untuk

melaksanakannya, membuktikan adanya anggapan yang kuat bahwa inovasi dan penyempurnaan pendidikan harus dilakukan secara sengaja dan berencana, dan tidak dapat diserahkan menurut cara-cara kebetulan atau sekedar berdasarkan hobi perseorangan belaka.

- e) “Meningkatkan kemampuan” mengandung arti bahwa tujuan utama inovasi ialah kemampuan sumber-sumber tenaga, uang, dan sarana, termasuk struktur dan prosedur organisasi. Pendeknya keseluruhan sistem perlu ditingkatkan agar semua tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai dengan sebaik-baiknya.
- f) “Tujuan” yang direncanakan harus dirinci dengan jelas tentang sasaran dan hasil-hasil yang ingin dicapai, yang sedapat mungkin dapat diukur untuk mengetahui perbedaan antara keadaan sesudah dan sebelum inovasi dilaksanakan. Sedangkan tujuan dari inovasi itu sendiri adalah efisiensi dan efektivitas mengenai sasaran jumlah anak didik sebanyak-banyaknya dengan hasil pendidikan yang sebesar-besarnya (menurut kriteria anak didik, masyarakat, dan pembangunan) dengan menggunakan sumber tenaga, uang, alat, dan waktu dalam jumlah sekecil-kecilnya.

Dari uraian tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa yang dimaksud dengan inovasi di bidang pendidikan adalah usaha mengadakan perubahan yang bertujuan untuk memperoleh hasil yang lebih baik dalam mencapai tujuan yang di cita-citakan.

Berikut contoh-contoh inovasi pendidikan dalam komponen sistem sosial sesuai dengan yang dikemukakan B. Miles sebagaimana dikutip oleh Udin Saefudin Sa'ud⁴¹, antara lain:

- a) Pembinaan personalia. Inovasi yang sesuai dengan komponen personal misalnya: peningkatan mutu guru, sistem kenaikan pangkat, aturan tata tertib siswa, dan sebagainya.
- b) Banyaknya personel dan wilayah kerja. Inovasi pendidikan yang relevan dengan aspek ini misalnya: beberapa ratio guru siswa pada satu sekolah dalam sistem PAMONG pernah diperkenalkan dengan ratio 1:200 artinya satu guru dengan 200 siswa. Sekolah Dasar di Amerika satu guru dengan 27 siswa, perubahan besar wilayah kepenilikan, dan sebagainya.
- c) Fasilitas fisik. Inovasi yang sesuai dengan komponen ini misalnya: perubahan bentuk tempat duduk (satu anak satu kursi dan satu meja), perubahan pengaturan dinding ruangan, perlengkapan laboratorium bahasa, penggunaan CCTV, penggunaan LCD, dan sebagainya.
- d) Penggunaan waktu. Inovasi yang relevan dengan komponen ini misalnya: pengaturan waktu belajar (semester, catur wulan, pembuatan jadwal pelajaran yang dapat memberi kesempatan mahasiswa untuk memilih waktu sesuai dengan kebutuhannya), dan sebagainya.

⁴¹*Ibid.*, hlm. 8-11.

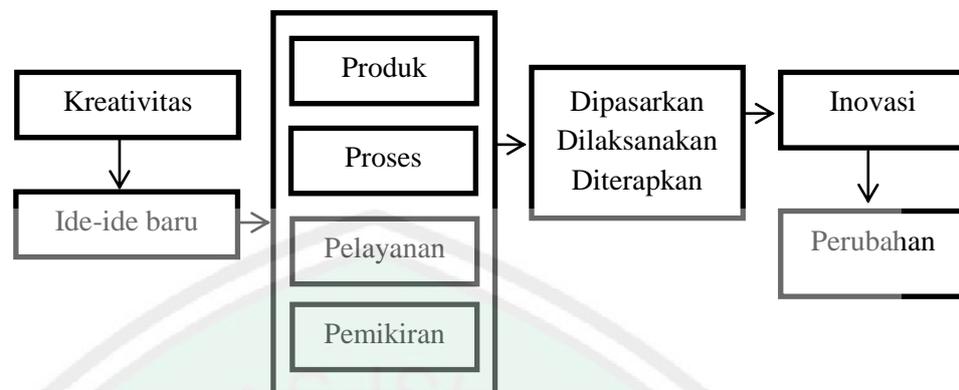
- e) Perumusan tujuan. Inovasi yang relevan dengan komponen ini misalnya: perubahan tujuan tiap jenis sekolah (rumusan tujuan TK/SD disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan tantangan kehidupan), perubahan rumusan tujuan pendidikan nasional dan sebagainya.
- f) Prosedur. Inovasi yang relevan dengan komponen ini misalnya: penggunaan kurikulum baru, cara membuat persiapan mengajar, pengajaran individual/ kelompok, dan sebagainya.
- g) Peran yang diperlukan. Inovasi yang relevan dengan komponen ini misalnya: peran guru sebagai pemakai media, peran guru sebagai pengelola kegiatan kelompok, guru sebagai anggota *team teaching*, dan sebagainya.
- h) Wawasan dan perasaan. Inovasi yang relevan dengan bidang ini misalnya: wawasan pendidikan seumur hidup, wawasan pendidikan keterampilan proses, perasaan cinta pada pekerjaan guru, kesediaan berkorban, kesabaran yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan kurikulum yang disempurnakan, dan sebagainya.
- i) Bentuk hubungan antar bagian (mekanisme kerja). Inovasi yang relevan dengan komponen ini misalnya: diadakan perubahan pembagian tugas antara seksi di kantor departemen pendidikan dan mekanisme kerja antar seksi, diperguruan tinggi diadakan perubahan hubungan kerja antara jurusan, fakultas, dan biro registrasi tentang pengadministrasian nilai mahasiswa, dan sebagainya.

- j) Hubungan dengan sistem yang lain. Inovasi yang relevan dengan komponen ini misalnya: pelaksanaan usaha kesehatan sekolah bekerjasama atau berhubungan dengan Departemen Kesehatan, data pelaksanaan KKN harus kerjasama dengan Pemerintah Daerah setempat, dan sebagainya.
- k) Strategi. Yang dimaksud dengan strategi dalam hal ini adalah tahap-tahap kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan inovasi pendidikan. Adapun macam dan pola strategi yang digunakan sangat sukar untuk diklasifikasikan, tetapi secara kronologis biasanya menggunakan pola urutan sebagai berikut:
- a. Desain. Ditemukannya suatu inovasi dengan perencanaan penyebaran berdasarkan suatu penelitian dan observasi atau hasil penilaian terhadap pelaksanaan sistem pendidikan yang sudah ada.
 - b. Kesadaran dan perhatian. Suatu potensi yang sangat menunjang berhasilnya inovasi adanya kesadaran dan perhatian sasaran inovasi. Berdasarkan kesadaran itu mereka akan berusaha mencari informasi tentang inovasi.
 - c. Evaluasi. Pada sasaran inovasi mengadakan penilaian terhadap inovasi tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan, tentang kemungkinan dapat terlaksananya sesuai dengan kondisi situasi, pembiayaan, dan sebagainya.
- l) Percobaan. Pada sasaran inovasi mencoba menerapkan inovasi untuk membuktikan apakah memang benar inovasi yang dinilai baik itu dapat

diterapkan seperti yang diharapkan, jika ternyata berhasil maka inovasi akan diterima dan terlaksana dengan sempurna sesuai strategi inovasi yang telah direncanakan.

Sebagai penerapan atau implementasi ide-ide baru, inovasi dapat dilihat sebagai sesuatu yang dikerjakan dimana sebelumnya tidak pernah dikerjakan, atau sesuatu yang sebelumnya tidak dikerjakan dan sekarang ada yang mengerjakannya. Kriteria/ ukuran sesuatu disebut inovasi bukan ilmu atau teknologi, tapi perubahan dalam lingkungan ekonomi sosial, perubahan perilaku orang-orang sebagai apapun juga, seperti konsumen, produsen, warga negara, siswa, guru dan seterusnya, jadi inovasi tidak identik dengan teknologi baru, namun terkait dengan penciptaan nilai/kekayaan baru, atau potensi baru untuk bertindak. Dalam konteks organisasi, maka inovasi menjadi upaya organisasi untuk menggunakan keterampilan dan sumber daya yang ada untuk mengembangkan hal-hal baru, ide-ide baru dalam lingkup kepentingan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, nampak bahwa dalam inovasi selalu menyiratkan adanya kreativitas, yang memberi kontribusi bagi terlaksananya inovasi.⁴²

⁴²Uhar Suharsaputra, *op.cit*, hlm. 245.



Bagan 2.3 Deskripsi Inovasi

Adanya kreativitas mendorong munculnya ide-ide baru baik berupa produk, proses, pelayanan atau pemikiran, kemudian apabila produk/jasa dipasarkan, proses dan pelayanan dilaksanakan, serta pemikiran diterapkan, maka berkembanglah inovasi yang berimplikasi pada perubahan. Terdapat beberapa hal penting bagi terjadinya inovasi yaitu: 1) penerimaan perubahan, 2) kesiapan berubah, 3) dedikasi, 4) belajar, 5) membangun hubungan dan aliansi baru, 6) bereksperimen, dan 7) menjajagi hal baru dengan pendekatan beragam. Inovasi bukan hanya suatu cara mengembangkan organisasi namun suatu sikap terbuka terhadap perusahaan serta kesungguhan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Inovasi memerlukan keberanian untuk siap meninggalkan cara lama menuju cara baru yang lebih efektif dan lebih bermutu, sehingga sebanyak apapun ide-ide baru berkembang di masyarakat, di organisasi, namun itu hanya akan menjadi ide tanpa ada yang menjembatannya ke dalam praktik.⁴³

⁴³*Ibid*, hlm. 246.

2. Proses dan Jenis Keputusan Inovasi

Atribut yang tercakup dalam suatu inovasi merupakan dasar penting bagi seseorang atau organisasi untuk menentukan apakah inovasi tersebut akan diadopsi atau tidak. Pemahaman akan karakteristik atau atribut inovasi akan diperoleh melalui komunikasi inovasi / difusi inovasi dari satu pihak kepada pihak lain melalui saluran tertentu. Menurut Roger (1983) yang dikutip oleh Uhar Suharsaputra⁴⁴ proses keputusan inovasi terdiri dari lima tahapan yaitu:

- a. *Knowledge*: tahap pengetahuan adalah tahap dimana seseorang (atau unit keputusan lain) memperoleh informasi tentang adanya inovasi dan mendapatkan pemahaman tentang fungsi dari inovasi tersebut
- b. *Persuasion*: tahap ini terjadi ketika seseorang (atau unit keputusan lain) membentuk sikap menyukai atau tidak terhadap inovasi
- c. *Decision*: tahap keputusan terjadi ketika seseorang (atau unit keputusan lain) terlibat dalam kegiatan untuk memilih mengadopsi atau menolak inovasi
- d. *Implementation*; tahap keputusan terjadi ketika seseorang (atau unit keputusan lain) memanfaatkan atau menggunakan inovasi
- e. *Confirmation*; tahap keputusan terjadi ketika seseorang (atau unit keputusan lain) mencari penguatan keputusan inovasi yang sudah dibuatnya, dan akan berubah jika terdapat konflik tentang inovasi.

⁴⁴Uhar Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), hlm. 249.

Tahapan-tahapan diatas menunjukkan bahwa pengetahuan tertentu dengan kelengkapan menjadi titik awal dari proses keputusan inovasi. Tahu inovasinya dan tahu bagaimana fungsinya akan mendorong seseorang untuk membentuk sikapnya apakah suka atau tidak, apakah penting atau tidak, ini merupakan tahap persuasi. Sesudah tahapan ini dilalui, berikutnya tahap keputusan dimana seseorang (atau kelompok/ organisasi/ unit lainnya) menentukan pilihan apakah menerima/mengadopsi atau menolak. Apabila menolak maka proses keputusan selesai, tapi apabila menerima, maka tahapan berikutnya adalah mengimplementasikan inovasi tersebut. Implementasi ini akan menunjukkan pada adopter untuk melihatnya dan menilainya, apakah inovasi memenuhi kebutuhan dan membantu memecahkan masalah. Disini adopter akan mencari berbagai masukan masukan dari berbagai pihak, dan menggunakannya untuk menilai tentang inovasi. Jika positif, maka inovasi tersebut mendapat penguatan (konfirmasi) dan implementasi terus berlanjut, namun bila negatif maka bisa menjadi dasar untuk menghentikan atau mengubah inovasi yang sudah diadopsi.⁴⁵ Apabila digambarkan nampak sebagai berikut:



Bagan 2.4 Proses Keputusan Inovasi

⁴⁵*Ibid.*, hlm. 250.

3. Karakteristik Inovasi

Jones (2007) sebagaimana dikutip oleh Uhar Suharsaputra⁴⁶ mengatakan bahwa *“innovation is the process by which organization use their skill and resources to develop new goods and services or to develop new production and operating systems so that they can be better responds to the needs of customer”* yang berarti inovasi adalah proses di mana organisasi menggunakan keterampilan dan sumber daya mereka untuk mengembangkan barang dan jasa baru atau untuk mengembangkan produksi dan sistem operasi baru sehingga mereka dapat lebih baik menanggapi kebutuhan pelanggan.

Gagasan yang akan penulis bahas disini yaitu tentang inovasi program akademik. Gagasan ini mungkin saja bukan benar-benar baru bagi sekolah tertentu, namun bagi sekolah lain mungkin dapat menjadi sesuatu yang sangat berharga. Gagasan baru itu bisa jadi dari gagasan yang sudah lama ada, dan kemudian diperbaiki, disempurnakan dengan memperbaiki satu atau beberapa elemennya sehingga bisa menjadi lebih baik dan bermanfaat. Inovasi program akademik ini adalah suatu ide baru/gagasan baru atau suatu hal yang baru dan unik yang diterapkan dalam program kegiatan pendidikan atau sekolah untuk menunjang tercapainya tujuan, visi dan misi sekolah yang sudah ditetapkan.

⁴⁶*Ibid.*, hlm. 244.

Fullan (1991) sebagaimana yang dikutip oleh Uhar Suharsaputra⁴⁷, mengemukakan tiga kategori faktor kritis dalam inovasi yaitu karakteristik inovasi/perubahan, karakteristik lokal, dan faktor eksternal dengan unsur-unsur dari tiap kategori sebagai berikut:

a. Karakteristik Inovasi (perubahan)

- 1) *Need*: dibutuhkan tidaknya perubahan/inovasi bagi organisasi sekolah
- 2) *Clarity*: kejelasan dari tujuan perubahan, serta inovasi yang akan diadopsi, dilaksanakan bagi perbaikan sekolah
- 3) *Complexity*: kerumitan inovasi/perubahan yang akan dilakukan bagi anggota organisasi sekolah (pendidik/guru)
- 4) *Quality/practicality*: mutu dan kepraktisan inovasi yang akan diterapkan

b. Karakteristik lokal

- 1) *District*: ada tidaknya dukungan distrik (dalam hal ini Dinas Pendidikan terhadap perubahan, inovasi yang akan diterapkan)
- 2) *Community*: dukungan masyarakat akan perubahan/inovasi yang akan dilakukan (orangtua siswa, komite sekolah)
- 3) *Principal*: kesiapan dari kepala sekolah untuk melakukan perubahan/inovasi dalam memperbaiki sekolah

⁴⁷*Ibid.*, hlm. 311-312.

- 4) *Teacher*: kesiapan guru untuk mengadopsi inovasi dan melaksanakannya dalam memperbaiki proses pendidikan/ pembelajaran.

Levine dan Ornstein (1993), dalam Lunenburg dan Ornstein (2004) mengemukakan beberapa pelajaran sebagai hasil pemikiran deduksi atas program perbaikan sekolah yang dipandang berhasil sebagai berikut:⁴⁸

- a. *Adaptive problem solving*. Perubahan atau inovasi harus diperkenalkan sedemikian rupa agar staf dapat melaksanakannya secara masuk akal
- b. *School level focus*. Fokus perubahan harus pada tingkat sekolah, dimana masalah-masalah terjadi; mengajar dan belajar terjadi di level sekolah, bukan tingkat distrik (Dinas Pendidikan, atau UPTD Pendidikan)
- c. *Compability*. Reformasi yang sukses tergantung apakah perubahan yang diperkenalkan dapat dilaksanakan, yakni, apakah guru-guru memandang inovasi dapat mereka gunakan untuk reformasi pendidikan di sekolah
- d. *Principal's leadership*. Pelaksanaan inovasi yang sukses memerlukan perubahan dalam pengaturan institusi dan struktur. Kepala sekolah merupakan pihak utama/ *key person* untuk memutuskan hal tersebut
- e. *Teacher involvement*. Untuk dapat bekerja sama penuh, guru harus punya suara dalam merancang dan melaksanakan perubahan. Mereka

⁴⁸*Ibid.*, hlm. 337-338.

harus diberi waktu, sumber daya, dan peluang untuk bekerja sama dan membuat keputusan

- f. *Top-down/ bottom-up approach*. Kedua pendekatan sama penting dalam perubahan, pendekatan bottom-up mendorong rasa memiliki diantara para guru, pendekatan top-down mengomunikasikan pada guru-guru “we are trying a new approach, we are going to implement it, and we are going to help each other”
- g. *Staff development*. Pengembangan staf dalam bentuk partisipasi berkesinambungan, umpan balik, dan dukungan staf merupakan hal utama bagi perbaikan sekolah
- h. *School business cooperation*. Reformasi sekolah dan inovasi yang menjanjikan mencakup jenis revitalisasi dan rediskoveri dari konsep lama tentang pengurusan (bantuan) sektor privat.

Untuk itu kepala sekolah perlu memperkuat peran kepemimpinan dalam upaya melakukan dukungan dengan pengkondisian organisasi, serta mengembangkan kepemimpinan guru dalam keterlibatannya untuk memutuskan adopsi dan implementasi inovasi. Keputusan perbaikan sekolah, inovasi, dan perubahan di sekolah harus melibatkan guru dengan mengembangkan perannya, menarik keluar pandangan bahwa tugasnya hanya mengajar namun juga untuk mengembangkan organisasi sekolah secara keseluruhan, kepemimpinan guru menjadi hal utama dalam upaya ini, dan hal ini memerlukan pengembangan staf dalam kompetensi dan kapasitas.

Dengan demikian, penulis dapat menyimpulkan bahwa dengan adanya inovasi program pendidikan/ akademik, semua warga sekolah dan pihak yang berkepentingan harus mencoba sesuatu yang tidak biasa atau mencoba sesuatu yang baru dan memiliki nilai yang luar biasa. Hal tersebut dapat dimulai dengan program inovatif yang sederhana, dan tidak memberatkan masalah finansial orang tua siswa. Yang terpenting adalah semua warga sekolah ingin dan berniat melakukan sesuatu yang baru, atau sesuatu yang sebelumnya kurang mendapatkan perhatian. Dalam mencapai cita-cita inovatif tersebut, semua komponen harus dirancang dengan matang, yang biasa dikenal dengan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) yang disusun oleh sekolah dengan pemangku kepentingan. Penyusunan RPS hendaknya memuat program-program inovatif. *All beginning is difficult*, tetapi kita harus yakin bahwa semua hal tersebut dapat dilakukan jika kita memiliki kemauan, serta usaha yang maksimal. *Because, there is a will there is a way.*

C. Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik

Seorang kepala sekolah memiliki peranan penting dalam mewujudkan cita-cita lembaga yang ia pimpin. Cita-cita tersebut tertuang dalam visi, misi dan tujuan sekolah. Dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan tersebut, perlu dibentuk berbagai macam program kegiatan untuk mengetahui dan menilai pelaksanaan visi, misi dan misi dalam bentuk nyata. Dengan demikian, maka kepala sekolah harus memiliki strategi, cara dan

metode khusus untuk mencapai cita-cita tersebut secara efektif, efisien, kreatif dan inovatif.

Dalam melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.⁴⁹ Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara:

1. Konstruktif, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.
2. Kreatif, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.
3. Delegatif, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

⁴⁹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 118.

4. Integratif, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif.
5. Rasional dan objektif, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.
6. Pragmatis, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.
7. Keteladanan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.
8. Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.⁵⁰

Kepala sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat penunjang lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran

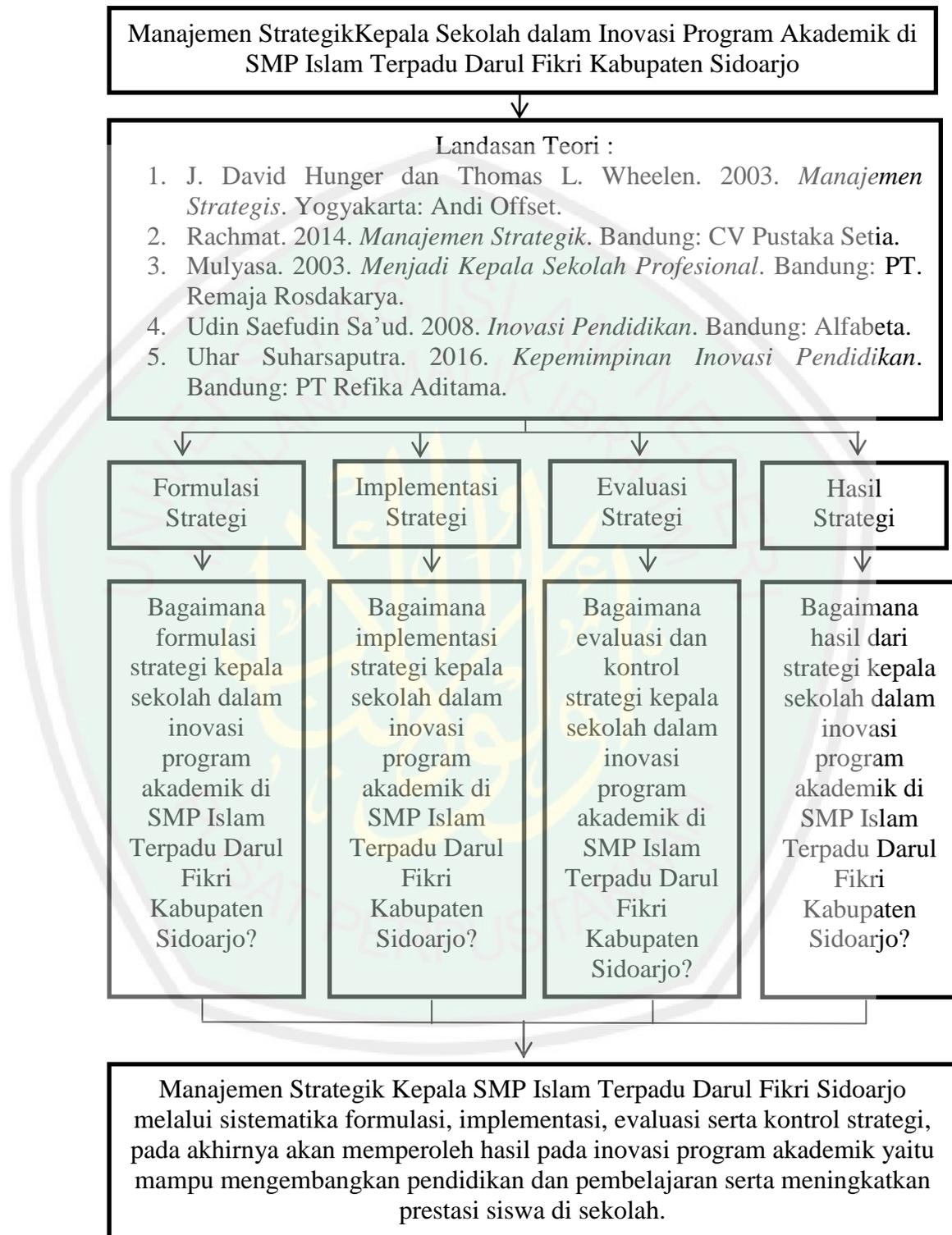
⁵⁰*Ibid.*, hlm. 118.

terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.⁵¹

Dengan demikian dapat penulis simpulkan bahwa strategi kepala sekolah memiliki peranan yang sangat signifikan dalam proses pembuatan keputusan secara strategis untuk pencapaian tujuan yang dicita-citakan sekolah, yang dapat diuraikan ke dalam berbagai macam program kegiatan akademik/pembelajaran. Untuk menciptakan lingkungan sekolah yang aktif dan kreatif, kepala sekolah juga harus memiliki gagasan atau ide-ide baru yang biasanya disebut sebagai inovasi dalam melaksanakan strategi yang sudah dibuatnya. Maka, fungsi dari manajemen strategikepala sekolah dalam inovasi program akademik untuk mencapai visi dan misi lembaga adalah menjadi suatu konsep, pengaturan atau pola pikir seorang kepala sekolah beserta gagasannya untuk menggerakkan anggota organisasi sekolah menjalankan program-program kegiatan yang sudah ditetapkan dan disepakati bersama.

⁵¹*Ibid.*, hlm. 119.

D. Kerangka Berfikir



Bagan 2.5 Kerangka Berfikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi kepemimpinan kepala sekolah di sebuah lembaga pendidikan. Dengan mengangkat fokus penelitian tentang strategi kepemimpinan mulai dari formulasi, implementasi dan evaluasi serta kontrol stratrgik yang dilakukan oleh pimpinan dalam mengelola lembaga pendidikan, peneliti harus melakukan *grandtour* atau kegiatan pra-penelitian untuk mengetahui bagaimana keadaan dan lingkungan di lapangan yang sesungguhnya. Maka dapat disimpulkan bahwa disini peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif.

Pendekatan kualitatif menurut Denzin dan Lincoln (1987) sebagaimana dikutip oleh Lexy J. Moleong⁵², mereka menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar belakang ilmiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah naturalistik, sedang upaya dan tujuannya adalah memahami suatu fenomena dalam suatu konteks khusus. Dari kajian tentang definisi tersebut dapat disintesisakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi

⁵²Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), cet.34, hlm.5.

dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.⁵³

Pada penelitian kualitatif, teori dibatasi pada pengertian: suatu pernyataan sistematis yang berkaitan dengan seperangkat proposisi yang berasal dari data dan diuji kembali secara empiris. Dalam uraian tentang dasar teori tersebut, Bogdan dan Biklen (1982) sebagaimana dikutip oleh Lexy J. Moleong⁵⁴ menggunakan istilah paradigma yang diartikan sebagai kumpulan longgar tentang asumsi yang secara logis dianut bersama, konsep, atau proposisi yang mengarahkan cara berpikir dan cara penelitian. Peneliti yang baik menyadari dasar orientasi teoritisnya dan memanfaatkannya dalam pengumpulan dan analisis data, karena teori dapat membantu menghubungkannya dengan data.

Adapun pendekatan dari jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Case Study* (Studi Kasus) yang digunakan untuk menyelidiki dan memahami sebuah kejadian/peristiwa yang terjadi dengan cara mengumpulkan berbagai macam informasi yang kemudian diolah untuk mendapatkan sebuah kesimpulan atau hasil akhir. Menurut Mudjia Rahardjo (2017)⁵⁵ dalam jurnalnya mengatakan bahwa “studi kasus ialah suatu serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, merinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh

⁵³*Ibid.*, hlm. 6.

⁵⁴*Ibid.*, hlm. 14.

⁵⁵Mudjia Rahardjo, *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*, Jurnal UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Program Pasca Sarjana, 2017.

pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut. Biasanya, peristiwa yang dipilih yang selanjutnya disebut kasus adalah hal yang actual (*real-life events*), yang sedang berlangsung, bukan sesuatu yang sudah lewat.”

Dengan menggunakan pendekatan penelitian studi kasus ini, peneliti secara langsung mengajak informan untuk memberikan informasi tentang kajian yang akan diteliti agar bisa mendapatkan hasil yang baik. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti berinteraksi secara langsung kepada subjek yang diteliti dengan mengajukan beberapa pertanyaan tentang strategi kepemimpinan dalam inovasi program akademik kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan perwakilan dari guru.

Menurut peneliti, strategi kepemimpinan dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo ini memiliki keunikan dalam penerapannya. Dengan adanya strategi kepemimpinan dari kepala sekolah dalam berinovasi dan mengembangkan metode serta program kegiatan pembelajaran seperti program Matrikulasi yang dilakukan diawal tahun ajaran baru di SMPIT Darul Fikri Sidoarjo merupakan salah satu bentuk dari inovasi program akademik di sebuah lembaga pendidikan agar proses pembelajaran yang lain dapat difokuskan di bidang *tahfidz* Al-Qur'an dan pembentukan karakter siswa. Inovasi tersebut juga dapat meningkatkan kualitas peserta didik dalam memajukan lembaga pendidikan dengan dibuktikan dari banyaknya prestasi-prestasi yang telah diraih di bidang akademik sekolah.

B. Kehadiran Peneliti

Sesuai dengan pendekatan dan jenis penelitian disini yaitu penelitian kualitatif studi kasus, maka kehadiran peneliti sangat berpengaruh terhadap proses dan hasil penelitian. Penelitian ini mengharuskan peneliti hadir di lapangan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data secara langsung. Peneliti yang melakukan penelitian kualitatif disini memiliki peran sebagai perencana, pelaksana, penganalisis data dan pelapor hasil dari penelitian yang ia lakukan.

Kehadiran peneliti disini bertujuan untuk mengetahui strategi kepemimpinan dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo yang diterapkan dalam program-program inovatif yang mendorong motivasi siswa untuk terus berprestasi di bidang akademik. Sebelum melakukan penelitian secara mendalam, peneliti sudah melakukan pra-penelitian sebagai berikut:

1. Peneliti berkunjung ke lapangan pada hari Jumat, 24 Agustus 2018 untuk mendapatkan informasi umum dan permasalahan yang ada di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo
2. Peneliti meminta surat perizinan penelitian dari Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang ditujukan kepada SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo
3. Peneliti mengantarkan surat izin penelitian ke lokasi penelitian pada hari Jum'at, 1 September 2018 dan diterima pada tanggal 7 September 2018 untuk melakukan penelitian tentang fokus penelitian yang akan diteliti.

4. Pada hari Kamis, 27 September 2018 peneliti melakukan wawancara kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum dengan 2 informan yaitu waka kurikulum bidang akademik dan wali kelas untuk mengetahui program-program akademik sekolah yang bersifat inovatif dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang terkait dengan fokus penelitian yang akan dibahas.
5. Peneliti mengumpulkan data dan dokumen sementara yang sesuai dengan tema penelitian.
6. Peneliti membuat jadwal wawancara lanjutan yang sudah disepakati bersama informan.
7. Peneliti melaksanakan penelitian dan kunjungan yang sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo, Jalan Sarirogo RT. 14/ RW. 03, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur, kode pos 61229. Peneliti menjadikan SMPIT Darul Fikri ini sebagai objek penelitian berdasarkan keunikan dan ciri khas yang dimiliki oleh sekolah yaitu: 1) dalam proses penyelenggaraan pendidikan, SMPIT Darul Fikri menjadikan paradigma kesempurnaan Islam (*Syumuliatul Islam*) sebagai landasan yang memadukan antara pembentukan karakter, kemampuan akademik, dan menghafal Al-Qur'an, 2) SMPIT Darul Fikri menjadi pilihan masyarakat untuk menyekolahkan putra/putri mereka disana, bahkan banyak

siswa yang berasal dari luar pulau Jawa bahkan luar negeri, 3) SMPIT Darul Fikri memiliki prestasi-prestasi akademik yang unggul di bidang akademik baik di tingkat Kabupaten, Provinsi, bahkan Nasional, khususnya pada bidang *Tahfidz/* hafalan Al-Qur'an, 4) menggunakan kurikulum pendidikan nasional dan khas pesantren secara terpadu, 5) metode pembelajaran inovatif berbasis IT, 6) SDM guru berkualitas, alumnus kampus terbaik di dalam dan luar negeri, 7) tergabung dalam wadah Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT) Indonesia, Majelis Pesantren Ma'had Dakwah Indonesia (MAPADI), dan 8) program hafalan dan pembelajaran Al-Qur'an di bawah arahan langsung pakar Al-Qur'an level nasional dan internasional.

D. Data dan Sumber Data

Data adalah catatan dari kumpulan fakta-fakta yang diterima peneliti dalam melakukan suatu penelitian. Data bisa didapatkan dari pengamatan di lapangan, wawancara kepada informan dan dokumentasi berupa foto atau dokumen-dokumen sekolah yang ada kaitannya dengan tema penelitian yaitu tentang strategi kepemimpinan dalam inovasi program akademik di SMPIT Darul Fikri Sidoarjo mulai dari formulasi, implementasi dan evaluasi serta kontrol strategik dalam melakukan program-program yang inovatif di bidang akademik.

Dalam penelitian kualitatif, terdapat ungkapan bahwa "*the researcher is the key instrumen*" yang berarti peneliti adalah instrumen kunci, maksudnya yaitu peneliti merupakan instrumen kunci dalam penelitian

kualitatif.⁵⁶ Adapun sumber data yang diperoleh peneliti diambil dari objek penelitian yang dalam penelitian kualitatif yang di observasi menurut Spadley terdiri atas 3 komponen yaitu: *Place*, atau tempat dimana interaksi dalam situasi sosial sedang berlangsung. *Actor*, yaitu pelaku atau orang-orang yang sedang memainkan peran tertentu. *Activity*, atau kegiatan yang dilakukan oleh kato dalam situasi sosial yang sedang berlangsung.⁵⁷ Menurut Lofland dan Lofland (1984) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lainnya.⁵⁸

Dari objek penelitian yang diteliti, maka peneliti memiliki 3 sumber data yang digunakan untuk menunjang keberhasilan penelitian ini, antara lain:

1. Tempat yaitu SMPIT Darul Fikri Sidoarjo yang didalamnya terdapat kegiatan dan program-program akademik yang inovatif, khususnya pada penanaman karakter dan nilai-nilai Islam di sekolah.
2. *Interview*/wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah, wakil kurikulum, wali kelas, serta perwakilan guru/pengajar di SMPIT Darul Fikri Sidoarjo.
3. Dokumentasi penelitian berupa foto atau dokumen-dokumen resmi yang diarsipkan oleh lembaga tentang program kegiatan akademik yang inovatif yang sudah diterapkan di sekolah.

⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 223.

⁵⁷ *Ibid.*, hlm. 229.

⁵⁸ Lexy J. Moleong, *op. cit.*, hlm. 157.

E. Tahapan penelitian

1. Tahap Penjajakan atau Observasi Lapangan

Maksud dan tujuan penjajakan dan penilaian lapangan adalah berusaha mengenal segala unsur lingkungan sosial, fisik dan keadaan alam/lokasi penelitian. Setelah peneliti mengenalnya, maksud dan tujuan lainnya ialah membuat peneliti mempersiapkan diri, mental maupun fisik, serta menyiapkan perlengkapan yang diperlukan. Pengenalan lapangan dimaksudkan untuk menilai keadaan, situasi, latar, dan konteksnya, apakah terdapat kesesuaian dengan masalah, hipotesis kerja teori substantif seperti yang digambarkan dan dipikirkan sebelumnya oleh peneliti.⁵⁹

Dengan mengetahui maksud dan tujuan dari penelitian yang dilakukan, maka peneliti akan lebih mudah melakukan observasi lapangan dan wawancara kepada informan untuk mendapatkan data-data sebagai bahan dan studi penelitian.

2. Tahap Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif memiliki beberapa model analisis data, salah satu diantaranya adalah metode perbandingan tetap (*constant comparative method*) yang dikemukakan oleh Glaser dan Strauss dalam buku mereka *The Discovery of Grounded Research*. Analisis data ini yang paling banyak digunakan begitupun dengan komputer juga menggunakan model analisis data metode perbandingan

⁵⁹*Ibid.*, hlm. 130.

tetap. Dinamakan metode perbandingan tetap atau *Constant Comparative Method* karena dalam analisis data, secara tetap membandingkan satu datum dengan datum yang lain, dan kemudian secara tetap membandingkan kategori dengan kategori lainnya. Metode ini juga dinamakan juga “*Grounded Research*”.

Secara umum proses analisis datanya mencakup:

a. Reduksi Data

- 1) Identifikasi satuan (unit). Pada mulanya diidentifikasi adanya satuan yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian.
- 2) Sesudah satuan diperoleh, langkah berikutnya adalah membuat *koding*. Maksudnya yaitu memberikan kode pada setiap satuan agar tetap dapat ditelusuri data/satuannya berasal dari sumber mana.

Dalam penelitian ini data yang direduksi berasal dari wawancara dan observasi peneliti serta catatan lapangan tentang strategi kepemimpinan dalam inovasi program akademik.

b. Kategorisasi

- 1) Menyusun kategori. Kategorisasi adalah upaya memilah-milah setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan.
- 2) Setiap kategori diberi nama yang disebut dengan “label”.

Adapun kategorisasi yang dibuat oleh peneliti berfokus pada 2 hal, yaitu strategi kepemimpinan (mulai dari formulasi, implementasi, evaluasi dan kontrol) dalam inovasi program akademik, khususnya pada sekolah yang berbasis *boarding school* dan tahfidz Al-Qur'an.

c. Sintesisasi

- 1) Mensintesisasikan berarti mencari kaitan antar satu kategori dengan kategori lainnya
- 2) Kaitan satu kategori dengan kategori lainnya diberi nama/label lagi.

Peneliti mengaitkan antara strategi kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah dengan masing-masing program akademik sekolah yang bersifat inovatif, mulai dari formulasinya, implementasinya dan evaluasi serta kontrol dari kegiatan tersebut.

d. Menyusun 'Hipotesis Kerja'

Hal ini dilakukan dengan jalan merumuskan suatu pernyataan yang proposional. Hipotesis kerja ini sudah merupakan teori substantif yaitu teori yang berasal dan masih terkait dengan data. Hipotesis kerja hendaknya terkait dan sekaligus menjawab pertanyaan penelitian.

Hipotesis kerja dirumuskan peneliti dalam bentuk fokus penelitian yang dijabarkan dari beberapa rumusan masalah yang sesuai dengan penelitian yang diangkat.

Menurut Ian Dey (1993) langkah-langkah analisis data dikemukakan bahwa inti analisis terletak pada 3 proses yang berkaitan yaitu: mendeskripsikan fenomena, mengklasifikasikannya, dan melihat bagaimana konsep-konsep yang muncul itu satu dengan lainnya berkaitan.⁶⁰

3. Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian, sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Dalam penelitian kuantitatif, kriteria utama terhadap data hasil penelitian adalah valid, reliabel dan obyektif. Validitas merupakan derajat ketepatan antara apa yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian, data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian.

Sedangkan reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Dalam pandangan positivistik, suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam obyek yang sama menghasilkan data yang sama.

Obyektivitas berkenaan dengan “derajat kesepakatan” atau “*interpersonal agreement*” antar banyak orang terhadap suatu data. Bila dari 100 orang, terdapat 99 orang menyatakan bahwa terdapat warna

⁶⁰*Ibid.*, hlm. 288-289.

merah dalam obyek penelitian itu, sedangkan satu orang menyatakan warna lain, maka data tersebut adalah data yang obyektif.⁶¹

Teknik yang digunakan peneliti dalam pengecekan keabsahan data penelitian ini yaitu dengan menggunakan teknik triangulasidan *membercheck*.

Menurut Moleong (2015) triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya.⁶² Dan teknik lainnya yaitu dengan mengadakan *membercheck*, yaitu proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Pelaksanaan *membercheck* dilakukan setelah satu periode pengumpulan data selesai, atau setelah mendapat suatu temuan atau kesimpulan. Caranya dapat dilakukan secara individual, dengan cara peneliti datang ke pemberi data, atau melalui forum diskusi kelompok dan peneliti menyampaikan temuan kepada sekelompok pemberi data. Dalam diskusi kelompok ini, mungkin ada data yang disepakati, ditambah, dikurangi atau ditolak oleh pemberi data.⁶³

⁶¹ Sugiyono, *op., cit.*, hlm. 267 dan 268.

⁶² Lexy Moleong, *op., cit.*, hlm. 330.

⁶³ Sugiyono., *op., cit.*, hlm. 276.

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, untuk mendapatkan data yang valid dan sesuai dengan tema serta fokus penelitian, terdapat beberapa teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode sebagai berikut:

1. Wawancara (*interview*)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur, semi struktur, ataupun tidak terstruktur, serta dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan media elektronik. Dalam melakukan wawancara, peneliti telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang nantinya akan diajukan kepada responden. Dalam melakukan wawancara ini, selain harus membawa instrumen sebagai pedoman untuk wawancara, maka pengumpul data/peneliti juga dapat menggunakan alat bantu seperti *tape recorder*, gambar, brosur, dan material lain yang membantu pelaksanaan wawancara menjadi lancar.⁶⁴

Dalam penelitian ini, wawancara yang dilakukan peneliti terdiri dari satu informan utama, yaitu kepala sekolah SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo, dan 3 informan pendukung yang terdiri dari

⁶⁴*Ibid.*, hlm. 137.

Waka Kurikulum, wali kelas, dan guru dengan instrumen wawancara tentang fokus penelitian yaitu strategi kepemimpinan dalam inovasi program akademik di SMPIT Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo.

Dalam wawancara ini, peneliti menggunakan metode wawancara terstruktur dan semi-terstruktur. Wawancara terstruktur digunakan peneliti sebagai teknik pengumpulan data yang pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Sedangkan wawancara semi-terstruktur dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara, diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara ini peneliti perlu mendengarkan secara lebih teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.⁶⁵

2. Observasi

Dari segi instrumensasi yang akan digunakan, maka observasi dapat dibedakan menjadi observasi terstruktur, observasi terstruktur atau tersamar, dan observasi tidak terstruktur. Dalam penelitian ini, peneliti memilih observasi terstruktur dan tersamar karena dalam pengumpulan data menyatakan terstruktur kepada sumber data, bahwa ia sedang melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui dari awal hingga akhir tentang aktivitas peneliti.⁶⁶

⁶⁵*Ibid.*, hlm. 233.

⁶⁶*Ibid.*, hlm. 228.

Penggunaan metode observasi terus terang ini membantu peneliti dalam mendapatkan data dengan cara yang baik dan santai, karena tidak dilakukan dengan sembunyi-sembunyi, dan antara peneliti dengan subjek yang diteliti sudah memiliki kesepakatan sejak awal dilakukan ketika pra-penelitian dilaksanakan.

Observasi dilakukan oleh peneliti sejak pra-penelitian dengan melakukan survei ke lokasi yaitu SMPIT Darul Fikri Sidoarjo dengan melakukan *grand tour* untuk mencari sesuatu keunikan yang ada di sekolah tersebut. Kemudian, tahapan selanjutnya dilakukan survei dengan meninjau dan menyaksikan program kegiatan akademik yang dirasa inovatif di sekolah tersebut.

3. Dokumentasi

Menurut Guba dan Lincoln (1981)⁶⁷ mendefinisikan dokumen ialah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari *record*, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik. Dokumen biasanya dibagi atas dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dokumen pribadi adalah catatan atau karangan seseorang secara tertulis tentang tindakan, pengalaman, dan kepercayaannya. Maksudnya yaitu untuk memperoleh kejadian nyata tentang situasi sosial dan arti berbagai faktor di sekitar subjek penelitian. Contoh dokumen pribadi seperti buku harian, surat pribadi, dan otobiografi.

⁶⁷Lexy Moleong, *op. cit.*, hlm. 217-219.

Sedangkan dokumen resmi terbagi atas dokumen internal dan dokumen ekternal. Dokumen internal berupa memo, pengumuman, instruksi, aturan suatu lembaga masyarakat tertentu yang digunakan dalam kalangan sendiri. Termasuk didalamnya risalah atau laporan rapat, keputusan pemimpin kantor, dan semacamnya. Dokumen demikian dapat menyajikan informasi tentang keadaan, aturan, disiplin, dan dapat memberikan petunjuk tentang gaya kepemimpinan.

Dokumen eksternal berisi bahan-bahan informasi yang dihasilkan oleh suatu lembaga sosial, misalnya majalah, buletin, pernyataan dan berita yang disiarkan kepada media massa. Dokumen eksternal dapat dimanfaatkan untuk menelaah konteks sosial, kepemimpinan, dan lain-lain.

Dalam penelitian ini, dokumentasi yang dilakukan peneliti tidak hanya mengambil data dari dokumen pribadi dan dokumen resmi, tetapi juga ada dokumen-dokumen penunjang seperti foto/gambar yang ada hubungannya dengan fokus penelitian tentang strategi kepemimpinan dalam inovasi program akademik di SMPIT Darul Fikri Sidoarjo. Dokumen sementara yang telah didapat oleh peneliti adalah dokumen yang tertera pada *website* sekolah, diantaranya profil sekolah, visi dan misi, jaminan mutu lulusan/*quality assurance* sekolah, keunggulan, program unggulan, dan program ekstrakurikuler yang dapat menunjang proses pembelajaran.

G. Prosedur Penelitian

Di tahap prosedur penelitian ini, peneliti menjelaskan tahapan-tahapan yang dilakukan peneliti dalam melakukan kegiatan penelitian. Tahapan tersebut antara lain:

1. Peneliti melakukan tahap pra-penelitian dengan berkunjung ke lokasi penelitian untuk mengetahui gambaran secara umum tentang situasi dan keadaan yang ada di lingkungan penelitian serta menentukan perkiraan masalah apa yang ada di lokasi penelitian.
2. Selanjutnya, setelah mengetahui tentang tema penelitian yang akan diteliti dan fokus penelitian yang akan dibahas, peneliti mengkonsultasikan judul penelitian kepada dosen wali.
3. Peneliti mengumpulkan bahan-bahan seperti buku-buku, referensi yang relevan dengan tema penelitian, dan data-data dari penelitian terdahulu yang sudah pernah dilakukan untuk menghindari adanya plagiasi dalam pembuatan laporan penelitian.
4. Peneliti mulai menyusun rancangan pertanyaan-pertanyaan yang akan digunakan sebagai instrumen wawancara yang sesuai dengan fokus penelitian sebagai data sementara dan bahan dasar untuk melakukan penelitian selanjutnya.
5. Selanjutnya, peneliti menyusun rancangan proposal penelitian yang didalamnya terdapat latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, serta pembahasan teori-teori yang relevan dengan tema

penelitian, hingga metode penelitian apa yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini

6. Tahapan selanjutnya, peneliti akan melakukan konsultasi lanjutan untuk menyelesaikan laporan penelitian skripsi ini dengan bantuan dari dosen pembimbing skripsi untuk mendapatkan hasil penelitian yang maksimal.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini akan dipaparkan secara berurutan gambaran umum objek penelitian, paparan data dan temuan penelitian. Gambaran umum objek penelitian disini akan menerangkan tentang lokasi penelitian yaitu SMP Islam Terpad Darul Fikri Sidoarjo, sedangkan paparan data akan diuraikan berdasarkan permasalahan dalam penelitian, yaitu formulasi, implementasi, evaluasi dan kontrol strategis serta hasil dari kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi bidang akademik di SMP Islam Terpad Darul Fikri Sidoarjo. Setelah paparan data diuraikan, selanjutnya yaitu menjabarkan penelitian pada masing-masing permasalahan yang ada dalam penelitian.

A. Profil Sekolah

Nama Sekolah	: SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo
Nama Yayasan	: PPTQ Darul Fikri Sidoarjo
Status	: Swasta / milik Yayasan
Alamat	: Sarirogo 14/03 Sidoarjo 61229, Jawa Timur, Indonesia (Putri) : Desa Anggaswangi (Timur Puskesmas), Sukodono, Sidoarjo 61258 (Putra)
Telepon	: (031) 806 8530 (Putri)
e-Mail	: smpit@darulfikri.com
Situs web	: www.darulfikri.com / https://darulfikri.sch.id/
Tahun berdiri	: 2010
NSS	: 202050201201

1. Latar Belakang PPTQ Darul Fikri Sidoarjo

Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an (PPTQ) Darul Fikri Sidoarjo adalah lembaga pendidikan modern yang memadukan kekuatan prestasi akademik, karakter (akhlak dan *life skill*), dan hafalan Al-Qur'an. Pesantren ini memiliki lembaga formal yaitu SMP Islam Terpadu dan Madrasah Aliyah (MA) Islam Terpadu.

Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an (PPTQ) Darul Fikri Sidoarjo lahir untuk mewujudkan mimpi dan cita-cita besar membangun kembali kejayaan umat Islam yang ditandai lahirnya ulama multidisiplin ilmu, hafal Al-Qur'an, ahli tafsir, dan fikih sekaligus ahli di bidang astronomi, kedokteran, teknologi, matematika dan sebagainya seperti Al-Battani, Al-Khowarizmi, Al Mawardi, Al-Faraby dan lain-lain.

Berkhidmat menyaipkan santri berprestasi dengan biaya terjangkau, bahkan gratis bagi anak-anak yatim, dhuafa, dan anak dai. Harapannya akan lahir calon ulama dan pemimpin yang akan menjadi *agent of change* peradaban yang berkarakter, spesialisasi di bidangnya, berwawasan global, dan hafal Al-Qur'an.⁶⁸

2. Visi dan Misi SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo⁶⁹

Visi dan Misi SMPIT Darul Fikri Sidoarjo adalah:

a. Visi:

“Menjadi lembaga yang menyiapkan calon ulama dan pemimpin berkarakter, berprestasi, dan hafal Al-Qur'an yang peduli lingkungan.” Visi ini berorientasi pada tujuan jangka pendek, menengah dan panjang. Visi ini mencerminkan profil dan cita-cita serta merupakan pedoman bagi setiap civitas akademika SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo dalam mewujudkan tujuan satuan

⁶⁸Diperoleh dari dokumen yang dimiliki oleh SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo.

⁶⁹Diperoleh dari dokumen yang dimiliki oleh SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo.

pendidikan dengan indikator tercapainya *quality assurance* yang telah ditetapkan.

b. Misi:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan berbasis karakter untuk mencetak siswa dengan aqidah yang bersih, ibadah yang benar, akhlak yang tinggi, mandiri dan disiplin.
- 2) Menyelenggarakan pendidikan berbasis cinta lingkungan hidup untuk mewujudkan siswa yang bertanggungjawab dalam upaya perlindungan dan pelestarian lingkungan hidup, meningkatkan kepedulian terhadap pencegahan pencemaran dan kerusakan lingkungan serta menciptakan lingkungan sekolah yang ramah lingkungan dan hemat energi.
- 3) Menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung siswa berpengetahuan luas, semangat juang yang tinggi dan fisik yang kuat.
- 4) Berpartisipasi aktif dalam berbagai lomba tingkat kabupaten, provinsi dan nasional.
- 5) Menyelenggarakan pembelajaran aktif, kreatif, dan inovatif untuk meraih rata-rata nilai akademik minimal 8,00.
- 6) Menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler untuk mengembangkan bakat siswa.
- 7) Membentuk tim bahasa Arab dan pidato untuk membiasakan siswa terampil berbahasa Arab dan pidato.
- 8) Menyajikan kurikulum tahfidz untuk mencetak siswa hafal Al-Qur'an 5 – 30 juz Al-Qur'an.
- 9) Mengembangkan *boarding school* berbasis Al-Qur'an yang mengutamakan mutu dengan biaya terjangkau;
- 10) Menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan terbaik di dalam dan luar negeri;

- 11) Menyiapkan lulusan penghafal Al-Qur'an yang mampu melanjutkan pendidikan di sekolah terbaik di dalam dan luar negeri.

3. Tujuan SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo⁷⁰

Untuk mewujudkan visi dan misi yang diharapkan, maka SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo memiliki tujuan-tujuan yang diinginkan, antara lain:

- a. Menyiapkan siswa agar memiliki karakter Islami.
- b. Mengembangkan potensi siswa agar hafal 5 – 30 juz Al-Qur'an pada tahun pelajaran 2017/2018.
- c. Mengembangkan potensi akademik siswa agar memiliki rata-rata nilai akademik 8,00 di setiap semester.
- d. Mengembangkan potensi siswa agar terampil berpidato dalam bahasa Indonesia dan bahasa Arab.
- e. Mengembangkan potensi siswa agar terampil berbahasa Arab aktif.
- f. Mengembangkan potensi siswa agar memiliki kepedulian terhadap usaha pelestarian lingkungan, mencegah kerusakan dan pencemaran lingkungan.

4. Keunggulan SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo⁷¹

Darul Fikri menjadikan paradigma kesempurnaan Islam (*Syumuliyyatul Islam*) sebagai landasan dasar menyelenggarakan proses pendidikannya dengan memadukan antara pembentukan karakter, akademik, pendidikan jasmani, dan hafalan Al-Qur'an. Untuk merealisasikannya, disiapkan kurikulum yang memadukan kurikulum khas pesantren dan kurikulum pendidikan nasional serta merekrut tenaga pendidik lulusan terbaik di dalam dan luar negeri, seperti Timur Tengah,

⁷⁰Diperoleh dari dokumen yang dimiliki oleh SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo.

⁷¹Diperoleh dari dokumen yang dimiliki oleh SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo.

LIPIA, UB, UNESA, Unej, dan merekrut para *khuffadz* (penghafal Al-Qur'an) alumni pesantren-pesantren terkemuka di tanah air.

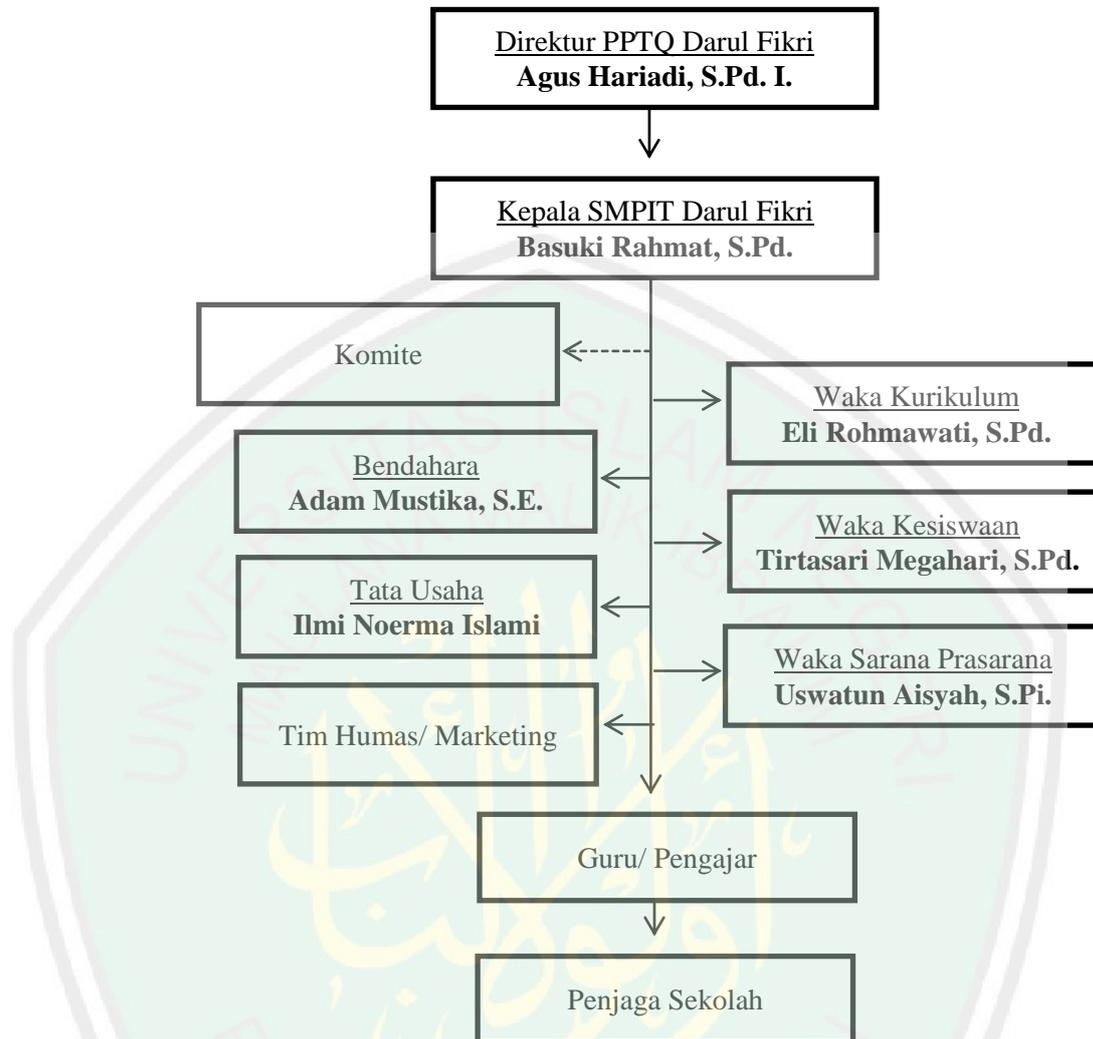
SMPIT dan MAIT Darul Fikri bergabung pada Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT) dan Majelis Pesantren Ma'had Dakwah Indonesia (MAPADI), selain sebagai sekolah model Kualita Pendidikan Indonesia (KPI), untuk menjamin kualitas hafalan dan keilmuan Al-Qur'an, para santri dalam proses mempelajari dan menghafal Al-Qur'an berada di bawah arahan Ustadz KH. Mudawi Ma'arif, Lc., MA., Al Hafidz, pemegang sanad qiro'ah asyroh sampai Rasulullah SAW, juara MTQ Nasional dan Internasional, pentashih hafalan quro' internasional perwakilan Asia Tenggara.

5. Struktur Organisasi Pengurus PPTQ Darul Fikri Sidoarjo dan SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo ⁷²

TOKOH-TOKOH YAYASAN PPTQ DARUL FIKRI

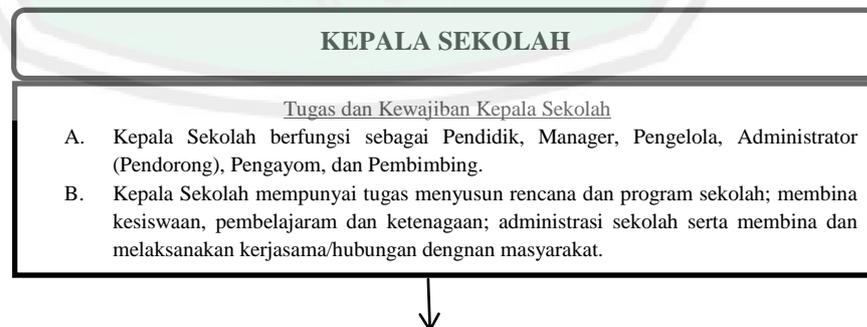
1	KH Muhammad Siroj, S. Ag.
	Ketua Dewan Pembina Yayasan Pondok Pesantren Darul Fikri Sidoarjo
2	KH Agung Cahyadi, M.A.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ketua Dewan Pengasuh Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Darul Fikri Sidoarjo ➤ Alumnus S2 Hadits Univ. Ibnu Saud Riyadh Saudi Arabia
3	Ustadz Mudawi Ma'arif, Lc., MA, Al-hafidz
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penjamin Mutu dan Pentashih Hafalan Al-Qur'an ➤ Pemegang Sanad Qiro'ah Asyrih ➤ Juara MTQ Nasional & Internasional ➤ Pentashih Hafalan Quro' Internasional Perwakilan Asia Tenggara Robithoh 'alam al islamiyah di Makkah Almukarromah (lembaga standarisasi hafalan Al-Qur'an Internasional) untuk Asia Tenggara

⁷²Diperoleh dari dokumen yang dimiliki oleh SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo.

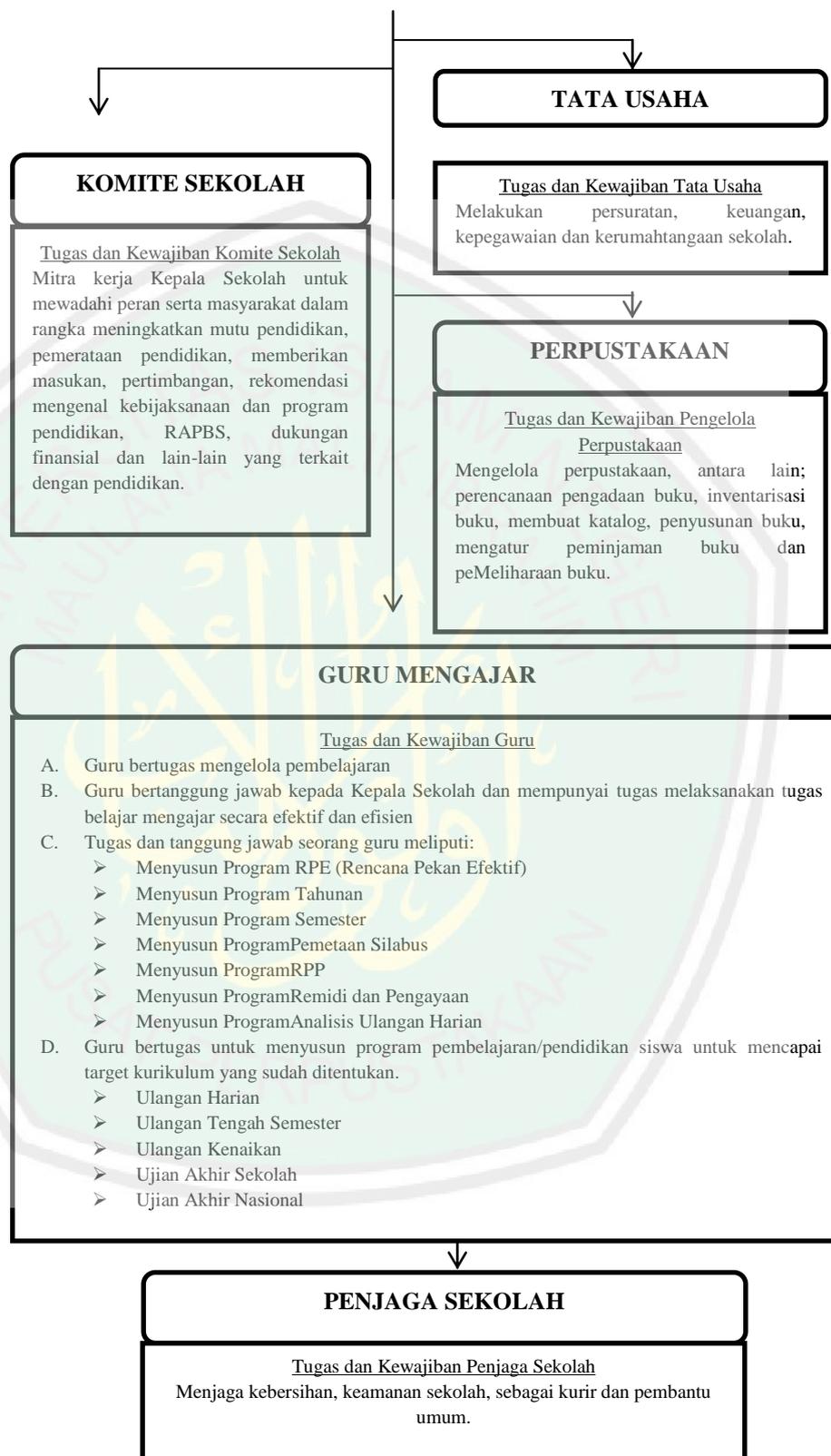


Bagan 4.1 Struktur Organisasi SMPIT Darul Fikri Sidoarjo

6. Fungsi dan Tugas Pengelola Sekolah⁷³



⁷³Diperoleh dari dokumen yang dimiliki oleh SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo.



Bagan 4.2 Fungsi dan Tugas Pengelola Sekolah

7. Jenjang Pendidikan⁷⁴

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an (PPTQ) Darul Fikri Sidoarjo memiliki 2 lembaga formal yaitu SMPIT Darul Fikri dan MAIT Darul Fikri. Masing-masing lembaga formal tersebut memiliki standar kelulusan yang telah ditetapkan pada jaminan mutu lulusan atau yang biasa disebut dengan *quality assurance*. Adapun jaminan mutu lulusan / *quality assurance* yang diharapkan oleh SMPIT Darul Fikri, terdiri dari

1. Berkarakter
2. Hafal 5-30 Juz AL-Qur'an
3. Nilai Akademik 80
4. Terampil berbahasa Arab
5. Terampil berpidato dalam 2 bahasa (Indonesia dan Arab)

8. Program Unggulan SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo

Program-program unggulan dibawah ini merupakan kegiatan terencana dan terstruktur rutin yang dilaksanakan sekolah dan strategi kepala sekolah dalam mewujudkan cita-cita dan harapan yang telah ditetapkan dalam visi dan misi sekolah. Program kegiatan yang dilaksanakan melibatkan semua warga sekolah beserta yayasan, karena dengan adanya berbagai aktivitas yang diwadahi oleh yayasan dan pondok pesantren diharapkan ada kesatuan dan keterpaduan antara kompetensi akademik dan pengetahuan agama dengan didasari nilai-nilai Islam yang seimbang.

Diantara beberapa program kegiatan sekolah tersebut antara lain:⁷⁵

- a. Halaqah terbawiyah
- b. Keterampilan organisasi
- c. Al-Qur'an Camp
- d. I'tikaf

⁷⁴Diperoleh dari dokumen yang dimiliki oleh SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo.

⁷⁵Diperoleh dari dokumen yang dimiliki oleh SMP Islam Terpadu Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo.

- e. Rihlah dakwah
- f. *Smart learning*
- g. Olahraga, antara lain yaitu: Panahan, Renang, Futsal, Bela diri, Bola voli, Basket, dan lain-lain.

9. Kurikulum dan Pembelajaran

Kurikulum yang diterapkan di SMPIT Darul Fikri ini terdiri dari 2 kurikulum, yaitu kurikulum Dinas dan kurikulum pondok pesantren. Kedua kurikulum ini dilaksanakan secara terpadu antara kedua-duanya, serta ditambah dengan program hafalan (*tahfidz* Al-Qur'an), jadi dalam proses pendidikan atau kegiatan belajar mengajar yang dilakukan setiap hari ada pelajaran-pelajaran resmi yang ditetapkan oleh Dinas Pendidikan dan pelajaran-pelajaran diniyah atau keislaman yang diajarkan (pondok pesantren), sekaligus program hafalan (*tahfidz* Al-Qur'an). Tujuannya yaitu agar siswa dapat dengan memahami ilmu pengetahuan umum dan ilmu agama secara seimbang, serta mendapat ridho dari Allah SWT.

Adapun pembelajaran di sekolah secara terstruktur telah ditetapkan pada jadwal kegiatan belajar mengajar (KBM) yang dilaksanakan setiap hari Senin sampai Sabtu mulai pukul 07.00 – 15.00, sebagaimana kegiatan harian/ aktivitas harian santri yang diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4.1

**JADWAL KEGIATAN HARIAN SANTRI PPTQ DARUL FIKRI SIDOARJO
TAHUN 2018/2019⁷⁶**

HARI SENIN DAN KAMIS			
JAM	KEGIATAN	KELAS	PANANGGUNG JAWAB
03.00-04.00 WIB	Qiyamullail dan Makan Sahur	Semua Santri	Wali Kamar dan Kantin
04.00-05.45 WIB	Sholat shubuh, Al-Ma'sturat, dan Tahfidz		Wali Kamar, Bidang Ulumusy Syar'i dan Tahfidz
05.45-06.45 WIB	Persiapan Sekolah dan Sarapan		Wali Kamar dan Kantin
06.45-07.00 WIB	Berangkat Sekolah		Wali Kamar
07.00-15.00 WIB	Sekolah		SMPIT dan MAIT
15.00-17.00 WIB	Piket/Kegiatan Pribadi/Bina Pribadi Islami		Wali Kamar dan Bidang BPI
17.00-17.40 WIB	Fahmul Qur'an		Kelas 10 dan 11
17.00-17.40 WIB	Ikmalu Tilawah	Kelas 7,8,9	Bid. Ulumusy Syar'i dan Tahfidz
17.40-19.15 WIB	Sholat Maghrib, Ifthor, Sholat Isya'	Semua Santri	Wali Kamar dan Osi DAFI

⁷⁶Diakses dari dokumen resmi website sekolah <https://darulfikri.sch.id/padatanggal> 20 Februari 2019, pukul 15.00 WIB.

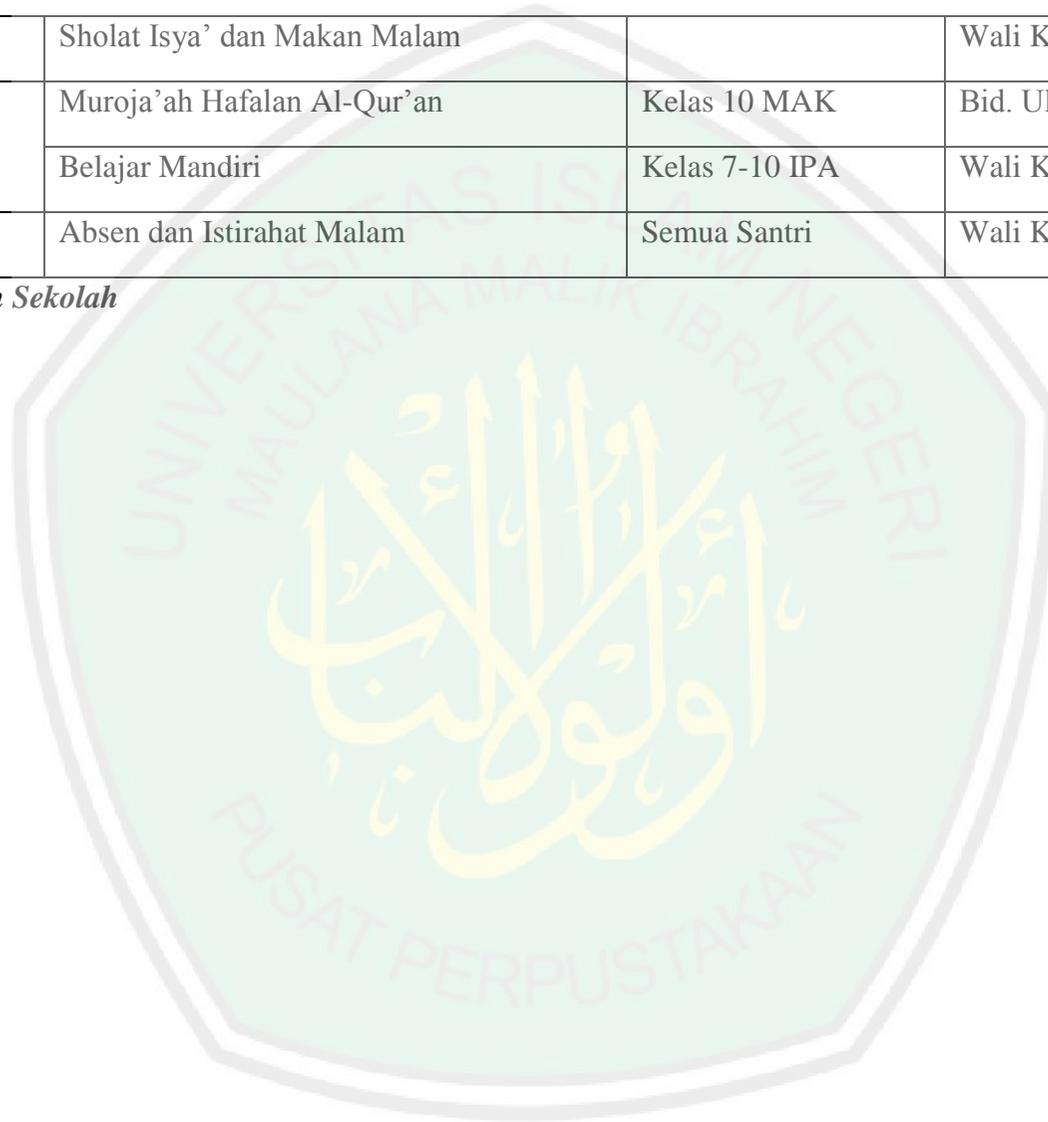
19.15-20.00 WIB	Muroja'ah/Rabt/Wirid Surat Al-Kahfi		Bid. Ulumusy Syar'i dan Tahfidz
20.00-21.30 WIB	Muroja'ah Hafalan Al-Qur'an	Kelas 10 MAK	Bid. Ulumusy Syar'i dan Tahfidz
	Belajar Mandiri	Kelas 7-10 IPA	Wali Kamar
21.30-03.00 WIB	Absen dan Istirahat Malam	Semua Santri	Wali Kamar
HARI SELASA, RABU, DAN JUM'AT			
JAM	KEGIATAN	KELAS	PANANGGUNG JAWAB
03.00-04.00 WIB	Qiyamullail	Semua Santri	Wali Kamar
04.00-05.45 WIB	Sholat shubuh, Al-Ma'sturat, dan Tahfidz		Wali Kamar, Bid. Ulumusy Syar'i dan Tahfidz
05.45-06.45 WIB	Persiapan Sekolah dan Sarapan		Wali Kamar dan Kantin
06.45-07.00 WIB	Berangkat Sekolah		Wali Kamar
07.00-15.00 WIB	Sekolah		SMPIT dan MAIT
15.00-17.00 WIB	Piket/Kegiatan Pribadi/Bina Pribadi Islami		Wali Kamar dan Bidang BPI
17.00-17.40 WIB	Fahmul Qur'an		Kelas 10 dan 11
17.00-17.40 WIB	Ikmalu Tilawah	Kelas 7,8,9	Bid. Ulumusy Syar'i dan Tahfidz

17.40-19.00 WIB	Sholat Maghrib, Qiroatul Kutub	Kelas 10 dan 11 MAK	Wali Kamar, Bid. Ulumusy Syar'i dan Tahfidz
	Sholat Maghrib, Muroja'ah	Kelas 7-10 IPA	
19.10-20.00 WIB	Sholat Isya' dan Makan Malam	Semua Santri	Wali Kamar
20.00-21.30 WIB	Muroja'ah Hafalan Al-Qur'an	Kelas 10 MAK	Bid. Ulumusy Syar'i dan Tahfidz
	Belajar Mandiri	Kelas 7-10 IPA	
21.30-03.00 WIB	Absen dan Istirahat Malam	Semua Santri	
HARI SABTU			
JAM	KEGIATAN	KELAS	PANANGGUNG JAWAB
03.00-04.00 WIB	Qiyamullail Berjama'ah	Semua Santri	Wali Kamar
04.00-05.45 WIB	Sholat Shubuh dan Hafalan Hadits	Kelas 7-9	Bid. Ulumusy Syar'i dan Tahfidz
	Sholat Shubuh dan Tastqif	Kelas 10	
05.45-06.45 WIB	Persiapan Sekolah dan Sarapan	Semua Santri	Wali Kamar dan Kantin
06.45-07.00 WIB	Berangkat Sekolah		Wali Kamar
07.00-12.00 WIB	Sekolah		SMPIT dan MAIT

12.00-17.00 WIB	Kegiatan Pribadi/Piket/Bina Pribadi Islami		Wali Kamar dan Bidang BPI
17.00-19.00 WIB	Ikmalu Tilawah, Sholat Maghrib dan makan malam		Wali Kamar, Bid. Uloom Syar'i dan Tahfidz
19.10-21.00 WIB	Sholat Isya' dan Muhadhoroh Bahasa Indonesia dan Arab/Inggris		Wali Kamar dan Kantin
			Wali Kamar, Bid. Uloom Syar'i dan Tahfidz
21.30-03.00 WIB	Absen dan Istirahat Malam		Wali Kamar
HARI AHAD			
JAM	KEGIATAN	KELAS	PANANGGUNG JAWAB
03.00-04.00 WIB	Qiyamullail Berjama'ah	Semua Santri	Wali Kamar
04.00-06.00 WIB	Sholat Shubuh, Al-Ma'sturat, dan Muhadatsah		Wali Kamar, Bid. Uloom Syar'i dan Tahfidz
06.00-06.30 WIB	Kerja Bakti		Wali Kamar
06.30-07.30 WIB	Bela diri (Ju Jit Su)		
08.00-17.00 WIB	Waktu Kunjungan/Kegiatan Pribadi/Piket		
17.00-19.00 WIB	Tilawah/Sholat Maghrib/Tafsir		Wali Kamar, Bid. Uloom Syar'i dan Tahfidz

19.10-20.00 WIB	Sholat Isya' dan Makan Malam		Wali Kamar dan Kantin
20.00-21.30 WIB	Muroja'ah Hafalan Al-Qur'an	Kelas 10 MAK	Bid. Ulumusy Syar'i dan Tahfidz
	Belajar Mandiri	Kelas 7-10 IPA	Wali Kamar
21.30-03.00 WIB	Absen dan Istirahat Malam	Semua Santri	Wali Kamar

(Sumber: Dokumen Sekolah)



10. Fasilitas SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo

Tabel 4.2 Fasilitas Sekolah

No.	JENIS SARANA DAN PRASARANA	JUMLAH
1	Kantor TU	1
2	Ruang Headmaster (Direktur PPTQ Darul Fikri)	1
3	Ruang Kepala Sekolah	1
4	Kantor Guru/ Pengajar	1
5	Ruang Kelas VII, VIII dan IX	9
6	Laboratorium IPA	1
7	Perpustakaan& Ruang baca	1
8	Ruang UKS	1
9	Ruang BK	1
10	Kantin Sekolah	1
11	Koperasi	1
12	Lapangan Olahraga	1
13	Masjid	1
14	Toilet	6
15	Free WI-FI	1
16	Tempat sampah pemilahan	5
17	Ma'had / asrama sekolah	1

(Sumber: Dokumen Sekolah)

Adapun gambaran dari gedung sekolah yaitu memiliki 3 lantai. Di setiap kelas ada papan tulis *whiteboard* dan dilengkapi dengan LCD di masing-masing kelas. Karena SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo adalah sekolah yang berbasis Adiwiyata yang berarti sekolah peduli dan berbudaya lingkungan, maka di halaman sekolah juga banyak tanaman dan tumbuh-tumbuhan yang beraneka-ragam sehingga menambah suasana sekolah terlihat sejuk, nyaman dan asri. Selain fasilitas yang ada di sekolah, ada juga fasilitas-fasilitas di Ma'had / asrama sekolah yang disediakan untuk semua siswa yang sekolah disana, karena siswa SMP

Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo mewajibkan semua siswanya untuk mengikuti pendidikan pesantren juga. Jadi tidak ada siswa yang diperbolehkan pulang ke rumah kecuali ada izin syar'i. Hal ini karena kegiatan-kegiatan di asrama juga membantu dan menunjang pendidikan dan pembelajaran yang ada di sekolah.

11. Prestasi yang diraih dalam Pendidikan⁷⁷

a. Bidang Al-Qur'an

Tabel 4.3 Prestasi Bidang Al-Qur'an

No.	Jenis Prestasi	Tahun
1	Juara 1 Lomba Tahfidz Al-Qur'an tingkat SMP Tingkat Jawa Timur	2016
2	Juara 3 Lomba Tahfidz Al-Qur'an kategori SMP Tingkat Nasional	2016
3	Juara 3 Lomba Tahfidz Al-Qur'an kategori SMP Tingkat Nasional	2017
4	Juara MTQ EnhaVaganza Solo Tingkat Nasional	2017
5	Juara 1 Tahfidz PORSIQU JSIT Tingkat Nasional	2017
6	Juara 1 dan 3 Tahfidz Al-Qur'an SMP Tingkat Provinsi	2017
7	Juara 1 MHQ Kategori 25 Juz Tingkat Jawa Timur	2018
8	Juara 1 Lomba Tahfidz Al-Qur'an SMP Tingkat Jawa Timur	2018

(Sumber: Dokumen Sekolah)

b. Bidang Akademik

Tabel 4.4 Prestasi Bidang Akademik

No.	Jenis Prestasi	Tahun
1	Juara 1 Olimpiade Bahasa Inggris SMP regional IV Olimpiade SIT Jawa Timur	2014
2	Juara 3 Bahasa Inggris kategori SMP IT Olimpiade SIT se-Jawa Timur	2014
3	Juara 1 Olimpiade MIPA SMP tingkat regional IV Olimpiade SIT se-Jawa Timur	2014
4	Juara 2 Olimpiade IPS EnhaVaganza Tingkat Nasional	2017
5	Juara 2 kaligrafi EnhaVaganza Tingkat Nasional	2017
6	Juara 3 kaligrafi EnhaVaganza Tingkat Nasional	2017
7	Juara 2 Story Telling Bahasa Arab Tingkat	2018

⁷⁷Sumber: Dokumen yang diperoleh dari SMPIT Darul Fikri Sidoarjo.

	Nasional	
--	----------	--

(Sumber: Dokumen Sekolah)

c. Bidang Olahraga dan Keterampilan

Tabel 4.5 Prestasi Bidang Olahraga dan Keterampilan

No.	Jenis Prestasi	Tahun
1	Juara 1 dan 2 Lomba Robot Festival JSIT se-Jawa Timur	2016
2	Juara 1 dan 2 Lomba robotik “Wonderful Indonesia Robot Chalege” Malang	2017
3	Juara 1 kelas A, C, D Kejurda Ju-Jit-Su Tingkat Sidoarjo	2017
4	Juara 2 dan 3 Bidang Kaligrafi EnhaVaganza Tingkat Nasional	2017
5	Juara 1 Robot Contest Tingkat Nasional di ITS (Institut Teknologi Surabaya)	2018

(Sumber: Dokumen Sekolah)

B. Paparan Data

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dalam paparan data penelitian ini, peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penyajian data disini dimaksudkan untuk menyajikan atau memaparkan hasil temuan yang diperoleh dari penelitian di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo, sebagai berikut:

1. Formulasi Strategi Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo

Berdasarkan penemuan peneliti dalam memahami formulasi strategi kepala sekolah di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo dalam perkembangannya lebih dikenal dengan istilah perencanaan jangka panjang. Untuk saat ini istilah formulasi/perencanaan strategi lebih populer karena mengandung makna yang lebih tepat dan

menyeluruh. Strategi dapat diartikan sebagai cara yang masih bersifat luas untuk mencapai suatu tujuan lembaga pendidikan. Maka jelas bahwa strategi yang dimaksud disini yaitu sarana atau ide yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk memperoleh keberhasilan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Didalam strategi, yang terpenting adalah diperlukannya perencanaan yang matang, maka dengan demikian hal tersebut dapat menjadi pedoman dalam pengembangan lembaga atau organisasi. Hal pertama yang dilakukan pemimpin dalam analisis strategi kepemimpinan adalah pencermatan terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi. Salah satu pisau analisis atau instrumen dalam melakukan langkah perencanaan strategi kepemimpinan dalam mengembangkan suatu organisasi dan program-program di sekolah adalah dengan pisau analisis SWOT.

Analisis SWOT merupakan akronim/kepanjangan dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang/kesempatan), dan *threat* (ancaman). Gambaran dari akronim tersebut apabila diterapkan dalam dunia pendidikan, *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) merupakan keadaan internal organisasi/lembaga. Sedangkan *opportunity* (peluang/kesempatan) dan *threat* (ancaman) merupakan keadaan eksternal organisasi/lembaga.

Faktor Internal	Faktor Eksternal
Strength (kekuatan)	Opportunity (peluang)
Weakness (kelemahan)	Threat (ancaman)

Dalam merumuskan analisis strategi perencanaan kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo adalah berdasarkan pisau analisis dari 4 komponen SWOT yang terdiri dari:

- a. *Strength* (kekuatan), yaitu mengidentifikasi kekuatan/keunggulan yang dimiliki sekolah baik yang ada sekarang maupun yang akan datang. Hal ini sesuai dengan apa yang dilakukan kepala sekolah SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo dalam memahami kekuatan yang ada di sekolah. Beliau mengatakan bahwa:

“faktor pendukung dari diterapkannya inovasi program akademik adalah yang pertama kita punya sumber daya guru yang luar biasa, yang mana berbeda dengan yang lainnya, kalau disekolah lainnya itu setelah mengajar pulang, tapi bagi sekolah kita tidak. Hal itu adalah sumber daya yang luar biasa bagi saya, dan untuk mengaturnya itu juga cukup mudah.”⁷⁸

Dalam hal perencanaan strategi yang telah dilakukan kepala sekolah yaitu beliau mampu dan memahami mengidentifikasi kelebihan/kekuatan yang ada dalam organisasi yang ia pimpin. Dalam wawancara, ustadzah Uswatun sebagai perwakilan guru juga mengatakan:

“faktor pendukung paling utama adalah SDM guru-guru dan pihak komite/ orangtua, karena guru-guru disini banyak yang muda-muda masih semangat-semangat, untuk menyamakan persepsi satu sama lain baik visi, misi dan inovasi itu lebih mudah, nah karena guru-

⁷⁸ Wawancara dengan Ustadz Basuki, Kepala Sekolah SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 8 Mei 2019.

gurunya katakanlah sudah sekata/ kompak untuk membawa anak-anak kearah yang sama itu sangatlah mudah...⁷⁹

Sedangkan hasil wawancara dengan ustadzah Eli selaku Waka Kurikulum beliau mengatakan bahwa:

“...faktor pendukung dalam diterapkannya program akademik disini ada pada sisi SDM-nya (guru) dalam berinovasi, dari tingkat yayasan, seluruh warga sekolah harus saling mendukung, harus saling berkaitan dan bersinergi dan tidak bisa lepas satu dengan yang lain...⁸⁰

Dari paparan yang disampaikan beberapa informan diatas dapat penulis simpulkan bahwa guru sebagai sumber daya yang sangat besar berperan penting dalam inovasi program akademik.

- b. *Weakness* (kelemahan), yaitu mengidentifikasi kelemahan/kekurangan yang masih membelit lembaga. Dalam hal inovasi program akademik disini kelemahan terletak pada *input* peserta didik karena memiliki latar belakang yang berbeda-beda. Sebagaimana yang disampaikan oleh ustadz Basuki selaku kepala sekolah:

“hambatannya karena ini berhubungan dengan inovasi program akademik, berada pada *input* peserta didik. Jadi *input* dari anak didik kita itu kan berbeda-beda, anak-anak berasal dari latar belakang keluarga/orangtua yang berbeda-beda, kemampuan akademiknya juga berbeda-beda, maka program yang sesuai itu sangat diperlukan...⁸¹

⁷⁹Wawancara dengan Ustadzah Uswatun, Guru SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 29 April 2019.

⁸⁰Wawancara dengan Ustadzah Eli, Waka Kurikulum SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 29 April 2019.

⁸¹Wawancara dengan Ustadz Basuki, Kepala Sekolah SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 8 Mei 2019.

Pemaparan data ini didukung oleh Waka Kurikulum, beliau mengidentifikasi bahwa kelemahan dalam inovasi program akademik di sekolah adalah:

“faktor penghambat dalam inovasi program akademik ini adalah karena SDM-nya yang kurang memiliki kompetensi, jadi kita sebagai guru harus bekerja lebih ekstra dalam pelaksanaan inovasi, selain itu, peran guru juga sangat besar dalam pelaksanaan inovasi ini, kalau kita tidak mau bergerak, bagaimana dengan nasib anak-anak nantinya, karena anak-anak adalah tanggungjawab kita dan kita juga harus melaksanakan aturan/tugas dan tanggungjawab dari apa yang sudah direncanakan.”⁸²

Dalam pemaparan lain yang disampaikan oleh ustadzah Uswatun, beliau mengatakan bahwa:

“faktor penghambat dalam inovasi program akademik ini karena anak-anak 24 jam juga disini, sehingga kerja keras kami untuk menjadikan itu berhasil otomatis kita harus bekerja lebih keras. Kalau disini kan 24 jam anak-anak memperoleh pendidikan maka seluruh aspeknya kita tanggung dan keberhasilan atau kegagalannya 100% kami tanggung juga, dengan kata lain pihak sekolah yang menanggung. Dan hal itu adalah faktor yang besar yang dipegang dan tanggungjawab kita.”⁸³

Dengan demikian, penulis dapat menyimpulkan bahwa identifikasi kelemahan dalam perumusan strategi adalah kompetensi yang dimiliki peserta didik dan kerja keras dari guru-guru sangat diharapkan dalam inovasi program akademik agar visi dan misi yang diharapkan organisasi dapat tercapai secara optimal.

- c. *Opportunity* (peluang/kesempatan), yaitu mengidentifikasi peluang/kesempatan yang dimiliki oleh sekolah. Dalam hal ini kepala

⁸²Wawancara dengan Ustadzah Eli, Waka Kurikulum SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 29 April 2019.

⁸³Wawancara dengan Ustadzah Uswatun, Guru SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 29 April 2019.

sekolah melakukan analisis terhadap peluang/kesempatan yang dimiliki sekolah. Peluang tersebut sebagaimana yang dikatakan kepala sekolah bahwa model sekolah yang seperti SMP Islam Terpadu Darul Fikri ini masih banyak diminati oleh kalangan masyarakat. Hal ini dapat dibuktikan bahwa sampai saat ini penerimaan peserta didik baru (PPDB) yang biasanya baru dibuka bulan juli untuk tahun ajaran depan, bulan Desember sudah penuh. Sebagaimana yang diungkapkan kepala sekolah:

“sampai saat ini kami masih yakin bahwa sekolah model seperti ini masih diminati oleh banyak orang, terbukti dengan ketika kita ada pendaftaran murid baru, kalau tahun ajaran baru dilaksanakan bulan Juni/Juli, kita bulan Desember sudah penuh, tahun sebelumnya sudah penuh, sudah tidak bisa menerima siswa baru. Artinya bahwa sekolah model seperti ini masih diminati oleh masyarakat.”⁸⁴

Pemaparan kepala sekolah ini didukung paparan dari salah satu Wali Kelas ustadzah Fian, beliau mengatakan bahwa:

“promosi PPDB telah kita lakukan melalui via online agar peluangnya lebih luas, kalau dulu dari pihak atasan yang punya banyak link, jadi sekarang kita juga perbanyak link dengan kalangan masyarakat, minat masyarakat yang bawa anak-anak nya datang ke sekolah kita itu sangat banyak, karena setiap pendaftaran PPDB setiap tahun itu kuota siswa yang masuk semakin meningkat.”⁸⁵

Maka dapat penulis simpulkan bahwa kesempatan/peluang yang dimiliki sekolah ini diidentifikasi melalui minat dan kepercayaan masyarakat yang besar kepada sekolah, sehingga diperlukan inovasi

⁸⁴Wawancara dengan Ustadz Basuki, Kepala Sekolah SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 8 Mei 2019.

⁸⁵Wawancara dengan Ustadzah Fian, Guru dan Wali Kelas SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 27 September 2018.

program akademik untuk mempertahankan dan meningkatkan hal tersebut.

- d. *Threat* (ancaman/rintangan), yaitu menentukan beberapa ancaman yang dihadapi oleh lembaga. Sebagaimana yang dikatakan kepala sekolah:

“di sekolah-sekolah lain itu banyak yang meniru model sekolah kita, tapi bagaimana kita selalu termotivasi untuk tidak seperti ini saja, harus berbeda dari tahun ke tahun. Kalau hari ini kita dicontoh, ataupun ada sekolah yang menduplikasi model kita, bagi kita ya menjadi penyemangat untuk menjadi lebih di atasnya terus. Makanya kalau seandainya ada Studi Banding kita sampaikan semuanya, karena sekolah model begini akan sama dan akan tergilas. Oleh karena itu, kita adakan inovasi untuk terus berkembang.”⁸⁶

Ancaman/rintangan dari eksternal merupakan faktor-faktor yang dapat menghalangi lembaga untuk mencapai tujuan yang telah dicitakan. Realitanya dalam perencanaan strategi kepala SMP Islam Terpadu Darul Fikri dalam inovasi program akademik disadari bahwa banyak yang mencontoh sekolah model seperti Darul Fikri ini. Maka dengan demikian strategi ustadz Basuki selaku kepala sekolah mencoba untuk dapat mengatasi kesulitan-kesulitan dari luar lembaga sehingga mampu mengembangkan program-program akademik yang sifatnya inovatif dan kreatif untuk mencapai visi dan misi sekolah.

Adapun pemaparan dari ustadzah Eli selaku Waka Kurikulum mengatakan bahwa:

⁸⁶Wawancara dengan Ustadz Basuki, Kepala Sekolah SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 8 Mei 2019.

“sekolah kita ini basisnya *boarding school*, tidak sedikit/ banyak sekali sekolah-sekolah lain yang modelnya sama seperti sekolah kita. Tapi dari situ, kita berusaha untuk berinovasi dan mengembangkan pembelajaran-pembelajaran baru sebagai karakteristik yang kita miliki, dengan begitu, kita tidak dianggap meniru sekolah lain, tapi sebagai contoh untuk sekolah-sekolah lain.”⁸⁷

Selain analisis komponen SWOT diatas, yang dilakukan kepala sekolah SMP Islam Terpadu Darul FikriSidoarjo dalam formulasi strategi kepemimpinan, berdasar padapedoman dalam perumusan strategi-strategi yang direncanakan, sebagaimana yang beliau diungkapkan pada saat wawancara dengan peneliti:

“dalam perencanaan kita punya program-program selama 1 tahun. Program itu semuanya mengacu pada *quality assurance*. *Quality assurance* kita kan ada 5 ya, satu diantaranya adalah akademik, bagaimana akademik itu bisa sesuai maka perlu adanya program. Nah, program itu adalah perencanaannya.Jadi, ketika diawal tahun kita mengadakan yang namanya RAKER (Rapat Kerja). Rapat kerja itu sebelum tahun ajaran baru sudah kita laksanakan, baik di tingkat PRA maupun RAKER. PRA itu diikuti oleh seluruh *stakeholder* sekolah, guru-guru semuanya terlibat untuk membuat perencanaan, lalu kita bagi di masing-masing standar dari 8 standar nasional pendidikan. Kemudian harus ada kebijakan umum dulu, inovasi kita apa, nah itu nanti diterjemahkan didalam rancangan kerja masing-masing. Model kepemimpinan saya itu menggali potensi dari teman-teman untuk menciptakan ide. Tapi program awalnya nanti didiskusikan, kemudian ide kegiatan itu bisa kita tampung kemudian kita *design*, setelah itu kita lanjutkan dengan penentuan jadwal kegiatan itu di awal tahun sudah kita tentukan, berikut juga siapa sih yang bertanggung jawab, nah setelah itu kita sah-kan menjadi sebuah kebijakan yang akan masuk ke RAKS. RAKS itu setelah diketok, sudah baik itu kegiatan maupun biayanya berapa sudah diketok diawal. Jadi yang tahun ajaran baru kita sudah melaksanakannya sesuai dengan RAKS yang sudah disahkan.”⁸⁸

⁸⁷Wawancara dengan Ustadzah Eli, Waka Kurikulum SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 29 April 2019.

⁸⁸Wawancara dengan Ustadz Basuki, Kepala Sekolah SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 8 Mei 2019.

Dari pemaparan kepala sekolah tersebut dapat kita kaji bahwasannya kegiatan pertama yang dilakukan pemimpin adalah melalui formulasi/perencanaan strategi yang digunakan dalam inovasi program akademik di sekolah. Hal pertama yang beliau lakukan dalam menyusun formulasi strategi adalah mengacu pada *quality assurance* yang telah ditetapkan, diantaranya adalah 1) berkarakter, 2) hafal 5-30 juz, 3) nilai akademik 80, 4) terampil berbahasa Arab, dan 5) terampil berpidato dalam 2 bahasa (Indonesia dan Arab). Kemudian beliau bersama dengan para tim sekolah akan mengadakan RAKER (Rapat kerja) dengan tujuan untuk menyusun program-program yang akan dilaksanakan selama 1 tahun. Program akademik tersebut mengacu pada 8 standar yang telah ditetapkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) yang terdiri dari Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan Pendidikan, dan Standar Penilaian.⁸⁹ Setelah kepala sekolah dan tim menyusun program-program yang ditetapkan, maka beliau membuat kebijakan umum yang berisi inovasi-inovasi apa yang diperlukan dalam pelaksanaan program juga menerima ide-ide dan gagasan dari para guru untuk *men-design* program kerjanya masing-masing. Kemudian rancangan program tersebut dirapatkan dan dimusyawarahkan beserta penentuan jadwal kegiatan, anggaran yang dibutuhkan, siapa penanggungjawabnya dan kemudian

⁸⁹[http://bsnp-indonesia.org/standar-nasional-pendidikan/\(online\)](http://bsnp-indonesia.org/standar-nasional-pendidikan/(online)) diakses pada hari Sabtu, tanggal 11 Mei 2019, pukul 13.00.

akan disahkan secara formal melalui RAKS (Rencana Anggaran Kerja Sekolah).

Selain itu, tidak hanya pada tatanan proses formulasi strategi saja, kepala sekolah juga memiliki pedoman-pedoman dalam penyusunan perencanaan program akademik disekolah, seperti yang dikatakan beliau ketika wawancara dengan peneliti:

“sekolah kita itu berbeda dengan sekolah yang lain ya, kalau sekolah yang lain itu modelnya guru-guru kan JPL (Jam Pelajaran). Jadi misalnya kalau guru A itu JPL-nya 24 jam itu ditempuh dalam sepekan, itu berapa harinya dan jam berapanya kesekolah tersebut ditentukan oleh JPL itu. Nah beda dengan Darul Fikri, kalau Darul Fikri itu hampir mirip dengan perusahaan. Gurunya wajib ngantor mulai jam sekian sampai jam sekian, ada ngajar atau tidak ada ngajar semuanya wajib berada disini. Lah itu salah satu strategi pertama untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada. Artinya kalau ada kegiatan-kegiatan diluar jam ngajar, mereka mengatur/mendesign dan sebagainya. Nanti ketemunya itu kita punya aturan yang buat SDM itu, jadi masing-masing guru harus mendapatkan beban tertentu. Misalnya kalau ngajar saja itu adalah maksimal 24 jam, maka karena mereka berada disini sampai jam 4 sore, bagaimana bisa memenuhi 51 jam? (menurut design sekolah, jadi yang 24 jam itu kita buat 51 jam), selebihnya itu kita sudah membuat program selama 1 tahun itu apa saja. Lah guru-guru yang punya amanat 18 jam, 24 jam, kita tambah amanah-amanah yang lain kepadanya sesuai dengan program selama 1 tahun. Programnya itu apa saja, di RAKER itu sudah ada program-program selama 1 tahun. Misalnya, program untuk peningkatan inovasi akademik, kita punya program yang namanya AMT (*Achievement Motivation Training*) itu adalah strategi kita bagaimana bisa mendongkrak daya juang anak-anak untuk bisa mencapai prestasi yang lebih, jadi anak-anak di *camp*-kan disebuah tempat, kemudian kita *design* kegiatannya itu sampai muncul kembali semangat atau daya juang atau kebangkitan berprestasi anak-anak, kegiatan itu kita design 2 sampai 3 hari di sebuah tempat. Nah siapakah yang mengelola itu? Ada timnya, tim disitu sudah ditunjuk bagian A penanggungjawabnya adalah Ustadz A, dan hal tersebut sudah dihitung untuk mencapai 51 jam tersebut.”⁹⁰

⁹⁰ Wawancara dengan Ustadz Basuki, Kepala Sekolah SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 8 Mei 2019.

Melalui pemaparan yang disampaikan kepala sekolah tersebut, peneliti memahami bahwa strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik bukan hanya dalam pelaksanaan programnya saja, melainkan ada perencanaan yang disesuaikan dengan aturan-aturan yang dibuat sekolah. Jadi, seperti yang disampaikan kepala sekolah bahwa SMP Islam Terpadu Darul Fikri telah menerapkan sistem kerja perusahaan, jadi semua guru memiliki jatah waktu 51 jam untuk memenuhi target dan rencana yang telah ditetapkan. Adapun hal tersebut juga sudah diatur dalam peraturan kerja pegawai dan pendidik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo.

Berbicara mengenai inovasi program akademik, suatu program kegiatan akademik tidak akan lepas dari yang namanya kurikulum. SMP Islam Terpadu Darul Fikri ini menerapkan 2 kurikulum, yaitu kurikulum nasional dan kurikulum pesantren, sebagaimana yang disampaikan oleh Waka Kurikulum:

“program kerja dari kurikulum di sekolah ini menerapkan 2 kurikulum, yaitu kurikulum dinas (yang resmi) dan kurikulum pesantren, dengan memiliki 5QA (*Quality Assurance*) / Jaminan Mutu Lulusan. Nah dari situ untuk program-program kurikulum untuk kelas 9 ada sukses UN, ada Ujian Akhir Semester dan Ujian Akhir Pesantren. Jadi 3 hal itu yang menjadi standarisasi kelulusan, dan ditambah dengan pencapaian hafalan tahfidz Al-Qur’an, sehingga 4 hal yang menjadi standar kelulusan siswa di sekolah ini. Jadi ada nilai akademik UN, kemudian Ujian Sekolah, Ujian Pesantren, dan pencapaian tahfidz. Nah untuk kelas 7 dan 8 dan yang lainnya, untuk tahfidz setiap semesternya ditarget minimal 2 juz, sebagai standar kenaikan kelas, dan nilai ujiannya juga harus diatas rata-rata atau minimal KKM dengan nilai 80.

Kemudian dari situ juga dilihat dari sikapnya dan karakter siswanya.”⁹¹

Selaras dengan yang telah dikatakan kepala sekolah diatas tentang formulasi/perencanaan dalam inovasi program akademik, untuk menyusun kurikulum, Waka Kurikulum beserta guru-guru diharuskan membuat RPP dan perangkat pembelajaran, kemudian setelah itu akan dibahas bersama dengan memperhatikan Permen yang ada beserta perubahan-perubahan yang ada. Sebagaimana yang dikatakan oleh Waka Kurikulum:

“untuk menyusun kurikulum/program-program akademik, diawal sebelum tahun ajaran baru kita memberikan kesempatan untuk masing-masing guru membuat RPP dan perangkat pembelajaran masing-masing, setelah itu dikumpulkan dan dibahas dengan memperhatikan Permen yang ada serta perubahan-perubahan yang ada. Untuk yang kurikulum sekolah, kita mengacu pada dinas. Nah untuk kurikulum yang pesantren, kita sifatnya bikin *lesson plan*, itukan lebih *simple* dan lebih sedikit ya., jadi hanya berisi langkah-langkahnya apa, pelajarannya apa, materinya apa, sebagai bentuk administrasinya.”⁹²

Disini dapat kita pahami dari ucapan Waka Kurikulum bahwa perencanaan kurikulum adalah sebagai dasar untuk penyusunan program-program akademik yang dibuat dalam bentuk perangkat pembelajaran, RPP, dan *lesson plan* yang sudah dibuat oleh masing-masing guru. Sama halnya dengan yang diungkapkan oleh ustadzah Fian selaku wali kelas bahwa:

“dalam penyusunan program kegiatan kita melakukannya diawal, biasanya di akhir tahun pembelajaran. Misalnya per-Juni ya, jadi

⁹¹Wawancara dengan Ustadzah Eli, Waka Kurikulum SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 27 September 2018.

⁹²Wawancara dengan Ustadzah Eli, Waka Kurikulum SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 27 September 2018.

kita buat program sebelum kita sosialisasikan, jadi paling tidak bulan Juni itu sudah selesai. Jadi kita membuatnya itu dengan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, dan Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana Prasarana. Ada juga Kepala Tarbiyah, jadi disini ada juga Waka Ulumus Syar'i (pembelajaran diniyah, seperti tafsir, hadits, ulum al-qur'an) juga terlibat.”⁹³

Dikatakan lagi bahwa SMP Islam Terpadu Darul Fikri adalah sekolah yang berbasis pesantren, maka penyusunan program kegiatan yang akan dilaksanakan juga dipadukan dengan seksama, baik pendidikan akademik, pesantren dan tahfidznya. Dalam penyusunan perencanaan juga melibatkan tokoh-tokoh yang ahli di masing-masing bidang tersebut. Selanjutnya dikatakan oleh Ustadzah Fian:

“Program kita itu banyak sebenarnya, apalagi kalau dipadukan antara yang diniyahnya, akademiknya, dan tahfidznya. Jadi kita itu punya RKT (Rencana Kerja Tahunan), ada RKY (Rencana Kerja Yayasan), Anggaran juga ada/ RKA (Rencana Kerja Anggaran). Jadi sebelum kita membuat perencanaan, kita lalu *flor*-kan program-program apasaja yang akan dilaksanakan, kemudian anggarannya. Jadi anggaran yang dibutuhkan berapa, itu semua dibuat oleh Tim Sekolah dan Asrama, yang nantinya akan diplenokan atau Raker (Rapat Kerja) termasuk anggaran-anggarannya. Disinkronkan antara tahfidz, diniyah, dan akademiknya, juga tidak asal kita buat hanya untuk akademiknya saja. Jadi dalam satu hari itu yang dibahas ada program tahfidz, diniyah dan akademik. Misalnya pagi ada kegiatan Al-Qur'an 2 jam, siang ada matematika, bahasa Inggris, selanjutnya fikih, aqidah akhlak atau yang lainnya. Itu berlangsung dalam satu hari.”⁹⁴

Adapun inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri adalah program-program baru dari strategi kepemimpinan yang dibentuk dengan tujuan untuk mewujudkan visi dan misi lembaga secara

⁹³Wawancara dengan Ustadzah Fian, Guru dan Wali Kelas SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 27 September 2018.

⁹⁴Wawancara dengan Ustadzah Fian, Guru dan Wali Kelas SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 27 September 2018.

efektif dan efisien. Program-program tersebut diantaranya sebagaimana dikatakan oleh Waka Kurikulum:

“kalau disini itu langsung seluruhnya, jadi tidak hanya pada akademik. Jadi semua kegiatan 1 semester baik itu akademik atau pesantren dan Al-Qur’an itu ada semuanya jadi satu (terpadu). Karena memang satu kesatuan dan tidak dipisahkan. Nah dari situ bagian PJ (penanggungjawab) harus mengamatinya kapan saja kegiatannya dilaksanakan, jadi tidak sendiri-sendiri dan dijadikan satu dalam 1 semester. Karena disini pelajarannya ada 2, pesantren dan sekolah, maka ada beberapa pelajaran dari dinas yang tidak diajarkan di kelas, intinya tidak masuk dalam pembelajaran di kelas. Jadi kita lakukan ketika diawal tahun pembelajaran (tahun ajaran baru), misalnya kemarin pada bulan Juli. Ketika siswa kelas 7 melakukan PLS (Pengenalan Lingkungan Sekolah), yang kelas lain itu MATRIKULASI mapel-mapel yang tidak diajarkan dikelas. Seperti SBK, Prakarya, PKN, itu diajarkan diawal. Nah itu kita sudah memperoleh nilai dan sudah ada nilainya, nah nilainya itu disimpan dibuat nanti ketika UTS, UAS, dan itu kita sudah punya nilai.”⁹⁵

Selain itu, ustadzah Fian selaku Wali Kelas juga mengatakan bahwa:

“Program akademik disini ada banyak, ada PPS, ada PAT, yang saya tau disini selama ini program-program untuk kelas 7, 8 dan 9 itu beda. Kalau 7 dan 8 itu programnya ada pembelajaran biasanya di kelas dan tahfidz, tahfidznya itu juga kita laksanakan dijam sekolah, jadi selain tahfidz yang diasrama dilaksanakan bada subuh dan malam hari, disekolah juga ada jam tahfidznya. Jadi ada beberapa pembelajaran yang tidak dimasukkan misalnya Prakarya dan SB (Seni Budaya), jadi akan-anak itu kita kasih yang namanya program MATRIKULASI. Jadi program MATRIKULASI adalah program yang dimana ada beberapa pelajaran yang tidak diajarkan dikelas, jadi kita ajarkan diawal. Misalnya seperti Prakarya dan SB(Seni Budaya). Kalau PKN itu kelas 7 dan 8 tidak ada, tapi kelas 9 ada. Jadi antara kelas 7, 8 dan 9 itu programnya berbeda. Misalnya kalau kelas 9 itu ada Ekstra Sukses UN, jadi ada Tim Sukses UN-nya. Kalau Ekstra Sukses UN itu kita biasanya ada kayak AMP, kita bekerjasama dengan bimbingan belajar dari luar. Kalau kelas 7 dan 8 standarnya sama dengan yang lainnya, cuma

⁹⁵Wawancara dengan Ustadzah Eli, Waka Kurikulum SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 27 September 2018.

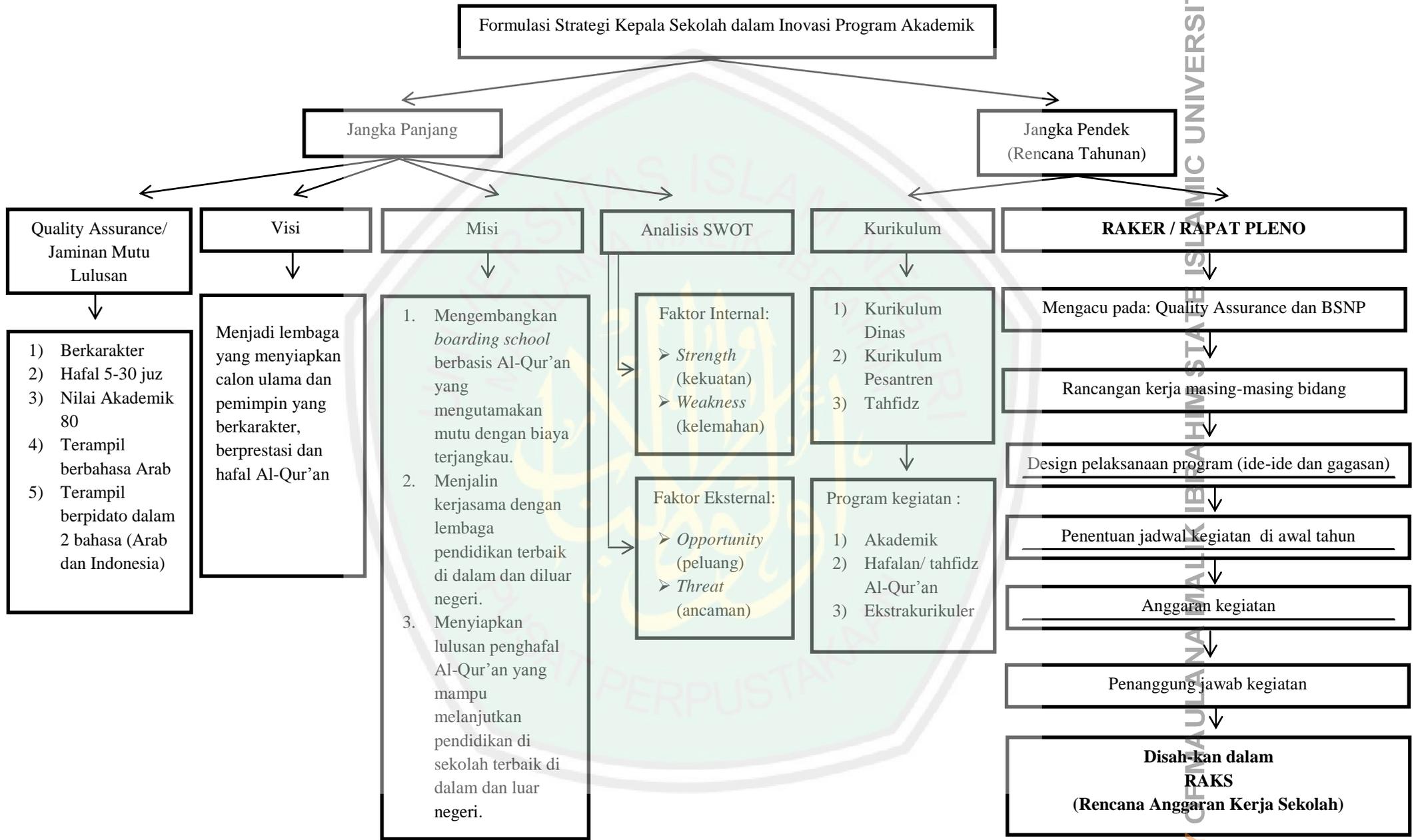
kita punya banyak program yang tidak terlihat. Misalnya seperti Outbond, kita kan disini ada pesantrennya ya, jadi antara pesantren dengan sekolah itu saling sinergi, jadi ketika ada kegiatan sekolah itu juga bagian dari kegiatan pesantren. Misalnya *Outing, Outing* itu kan bagian dari kurikulum kita ya. Kemarin itu kita mengadakan kegiatan studi banding, jadi misalnya kita ke pabrik gula dengan melakukan pengamatan, semacam observasi. Kalau pembelajarannya disini sih ada yang diluar, jadi kita tidak harus belajar didalam kelas, jadi boleh diluar kelas, misalnya mau di alam itu juga diperbolehkan.”⁹⁶

Disini dapat kita pahami bahwa program-program akademik adalah suatu program inovatif yang telah direncanakan oleh pemimpin sekaligus tim sekolah untuk mencapai visi dan misi yang sudah ditetapkan. Dari pemaparan para informan diatas merupakan perumusan atau perencanaan program kegiatan selama satu tahun. Kepala sekolah melakukan analisis/kajian formulasi strategi dengan menyusun program-program inovatif melalui ide-ide dan gagasan para guru terhadap program yang akan dilaksanakan, setelah itu kepala sekolah akan mengambil tindakan kebijakan umum untuk menentukan pelaksanaan program tersebut. Hal ini menjabarkan bahwa tujuan-tujuan strategi yang akan dicapai telah dirumuskan dalam RKS (Rencana Kerja Sekolah) dan disetujui oleh semua pihak sekolah yang terlibat.

Agar formulasi tersebut dapat dengan mudah dipahami oleh pembaca, maka peneliti membuat gambaran sebagai berikut:⁹⁷

⁹⁶Wawancara dengan Ustadzah Fian, Guru dan Wali Kelas SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 27 September 2018.

⁹⁷Data yang telah dipaparkan dan diolah peneliti berdasarkan temuan penelitian.



Bagan 4.3 Formulasi Strategi Kepala Sekolah dalam inovasi program akademik.

2. Implementasi Strategi Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo

Tahap implementasi atau pelaksanaan strategi dalam ilmu manajemen pendidikan merupakan proses pengaturan dan pengelolaan, bimbingan, serta pemberian motivasi untuk melaksanakan rencana dan tugas yang telah ditetapkan. Yang dimaksud implementasi disini yaitu pemberian tugas serta penjelasan yang rutin tentang pekerjaan dalam melaksanakan tugas, tanggungjawab dan wewenang sehingga menjadi satu kesatuan yang bisa digerakkan. Tujuannya yaitu untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja secara optimal.

Dalam implementasi strategi ini kepala sekolah memiliki hubungan yang harmonis dengan lingkungan dan warga sekolah dan memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah. Dari hasil survei dan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti, implementasi strategi kepala SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo yang dilakukan oleh Ustadz Basuki dalam memimpin sekolah yaitu melalui konsep: 1) mengayomi dan 2) pengawalan. Sebagaimana yang dikatakan oleh beliau bahwa:

“tekniknya sederhana saja, konsep saya dalam memimpin yang pertama adalah Mengayomi, yang kedua adalah pada Pengawalan. Kalau seluruh kegiatan itu dilaksanakan sesuai dengan *schedule* atau waktu yang ditetapkan, itu sudah cukup. Setiap bulan kami sudah membuat *schedule* kegiatan A, B, C, dan lain-lain beserta masing-masing penanggungjawab yang bertanggungjawab atas pelaksanaan program tersebut. Nah, tugas saya ini hanya menanyakan, kegiatan ini jalan tidak? Tapi dengan pola Mengayomi. Mengayomi itu apa? Jadi keluhan dari masing-masing itu apa kita tampung dan kita cari solusinya. Kita tidak mencari

yang salah, tapi bagaimana solusinya. Kalau mencari yang salah tidak ada yang benar sendiri, terus kesalahan itu tidak dijadikan topik, nanti malah ndak selesai-selesai. Kita cari solusinya bersama-sama kemudian kedepan kita evaluasi.”⁹⁸

Disini dapat kita ketahui bahwa strategi kepala sekolah dalam pelaksanaannya adalah dengan pola mengayomi dan mengawal bawahannya agar program-program yang sudah direncanakan sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan. Hal ini selaras dengan yang dikatakan oleh ustadzah Eli selaku Waka Kurikulum:

“Kalau menurut saya kepala sekolah saat ini karena memang usianya sudah agak matang jadi bisa memahami apa yang ada dibawahnya, beliau mencoba untuk menjadi tenang, sabar, jadi tidak ada *gap* antara atasan dan bawahan, jadi sudah seperti rekan kerja. Selain murid yang ada Bina Kelas, kita guru-guru juga ada program rutin setiap hari. Jadi 15 menit untuk Bina Guru jam 06.45, disitu adalah wilayahnya kepala sekolah untuk membina guru, memberikan motivasi, memberikan masukan kepada teman-teman guru, selanjutnya setelah itu guru 15 menit Bina Kelas bersama siswa. Jadi sifatnya ada motivasi-motivasi, menyemangati, dan memberikan informasi kepada guru-guru, ya sama dengan yang dilakukan wali kelas kepada siswa.”⁹⁹

Hal tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah memiliki pola *guarding and heading* (mengayomi dan memberikan pengawalan) dalam pelaksanaan program akademik yang sudah direncanakan, contohnya yaitu kegiatan Bina Guru/*Briefing Pagi* untuk guru-guru yang dilakukan setiap pagi jam 06.45. Adapun gaya kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah dalam membangun kerjasama personil adalah dengan menerapkan pola Mengayomi. Selain itu ada juga, ada pola Komunikasi

⁹⁸Wawancara dengan Ustadz Basuki, Kepala Sekolah SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 8 Mei 2019.

⁹⁹Wawancara dengan Ustadzah Eli, Waka Kurikulum SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 29 April 2019.

atasan dan bawahan tidak *top-down* tapi bagaimana bawahan bisa menjadi rekan kerja dan *partner*. Sebagaimana yang dikatakan oleh beliau:

“*Partner* itu sangat bermanfaat, daripada *top-down*. Jadi saya biasanya mengajak “ayo bagaimana kegiatan ini bisa jalan, ayok kita bersama-sama melaksanakannya”, bahkan pada saat-saat kegiatan-pun baik diluar dan sebagainya saya menyempatkan diri untuk bisa hadir disana, kalau seandainya bisa full seharian disana saya bersama mereka. Tidak harus saya merintah lalu saya tidak kesana, terutama di kegiatan-kegiatan yang mungkin beresiko itu saya harus hadir, jadi sebagai orangtua kalau nanti ada apa-apa dengan anak-anak kita bisa tahu, apalagi yang masih muda-muda dalam memutuskan hal itu orang lebih tua harus ada, karena di sekolah kami ini rata-rata gurunya juga masih muda-muda.”¹⁰⁰

Dalam implementasi strategi kepala SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo dalam inovasi program akademik, ustadz Basuki selaku kepala sekolah selalu bersikap bijaksana dalam memutuskan segala hal, baik masalah yang berhubungan dengan pelaksanaan program kegiatan maupun masalah lain yang berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran bagi warga sekolah. Dalam hal pelaksanaan program akademik, peneliti melihat juga bahwa strategi kepala sekolah dalam mengayomi rekan kerjanya sangatlah baik, beliau dengan senang hati mendengarkan keluhan-keluhan yang diajukan oleh guru. Seorang kepala sekolah dalam menerapkan strategi inovasi program akademik pasti mengalami kesulitan dan kendala yang beliau hadapi, akan tetapi beliau tetap meyakini bahwa semua yang dilaksanakan atau diprogramkan bisa berjalan dan dikerjakan bersama-sama dengan nuansa semangat dan

¹⁰⁰Wawancara dengan Ustadz Basuki, Kepala Sekolah SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 8 Mei 2019.

dengan didasari pada nilai-nilai ibadah. Sebagaimana beliau mengatakan bahwa:

“Jadi semangat kita itu sebelum terbangun ke teman-teman bukan hanya kita mengajak saja, bukan hanya kita mencari uang, tapi kita dasari bahwa kita berada dimanapun ini adalah nilai-nilai ibadah. Saya berkali-kali menyampaikan ke teman-teman bahwa sekolah kita ini berbasis pesantren, kemudian wali santri dan santri kita atau siswa kita itu berbeda-beda, ada sebagian yang yatim, ada sebagian anak dhuafa, ada sebagian anak da'i dan ada sebagian anak orang kaya yang mereka itu semua kita didik. Kita disini itu bukan hanya mendidik, tapi ada nilai ibadah. Coba kalau kita bayangkan disini ada 10 anak yatim yang sekarang kita sedang bina dengan gratis bahkan ada uang sakunya, kalau nilainya kita ukur dengan uang selesai. Tapi kalau kita ukur bahwa kita ibadah disini, ada nilai ibadah disitu. Hampir semua teman-teman itu semangat untuk melaksanakan kegiatan dengan baik, dan hal itu terbukti.”¹⁰¹

Dari penjelasan kepala sekolah tersebut, bisa kita ketahui bahwa Strategi kepala sekolah dalam pelaksanaan inovasi program akademik disekolah ini tidak hanya semata-mata urusan pekerjaan, akan tetapi ada nilai ibadah yang ditanamkan oleh kepala sekolah kepada guru-guru maupun warga sekolah, apalagi SMP Islam Terpadu Darul Fikri ini berkhidmat untuk menyiapkan santri dengan biaya terjangkau, bahkan gratis bagi anak-anak yatim, dhuafa dan anak da'i. Adapun bagi anak yatim semua biaya sekolah digratiskan 100% bahkan ada uang sakunya, selain itu untuk anak-anak da'i dan dhuafa biaya sekolah tidak dibayar full, hanya beberapa persen saja dari biaya normal.

Pelaksanaan program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri dilakukan dalam 1 semester, tidak hanya pada bidang akademik saja. Jadi

¹⁰¹Wawancara dengan Ustadz Basuki, Kepala Sekolah SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 8 Mei 2019.

dalam 1 semester/ setiap tahun ajaran kegiatan akademik yang dilakukan disekolah adalah mencakup kegiatan belajar mengajar di sekolah (KBM), kegiatan pesantren dan kegiatan *tahfidz*. Semua program tersebut dilaksanakan secara terpadu, jadi karena memang menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, maka bagian penanggungjawab dari masing-masing bidang harus mengamati kapan saja kegiatannya dilaksanakan sesuai dengan *schedule* yang telah ditetapkan sehingga pelaksanaan program-program dapat berjalan dengan lancar.

Untuk meningkatkan prestasi akademik siswa di sekolah, maka kepala sekolah memiliki strategi untuk inovasi program akademik dengan mengadakan program Bina Kelas setiap pagi. Kegiatan bina kelas ini dilaksanakan oleh walikelas masing-masing sebelum jam KBM dimulai. Sebagaimana yang diungkap oleh salah satu wali kelas di SMP Islam Terpadu Darul Fikri:

“kalau disini gini, setiap pagi itu kita ada program BINA KELAS, jadi wali kelasnya bertemu dengan anak-anak, menyampaikan keluh kesahnya. Karena disini kita kan ada basis pesantrennya ya, kalau di sekolah lain seperti SD itu ada guru kelas, kalau SMP di negeri kan tidak ada ya, terkadang langsung masuk jam pelajaran. Nah kalau disini ada bina kelas, yang dimana bina kelas itu wali kelas bertugasmembimbing dan memotivasi anak-anak agar tumbuh motivasi belajarnya, kemudian ketika ada masalah di asrama misalnya, mereka bisa menyampaikan. Nah dari situ, tugasnya wali kelas yaitu mengingatkan apa saja misal tentang ibadahnya, dan lain-lain, pokoknya isinya tentang motivasi. Jadi ada istilah BINA KELAS itu kan juga termasuk salah satu strategi dari pemimpin. Kemudian, biasanya ada tutor sebaya, ketika ada anak yang tidak bisa, bisa bertanya pada temannya, jadi ketika guru masuk dikelas membagi beberapa kelompok itu memilih anak yang kita anggap dia mampu, dan kemudian anak tersebut dibagi di

kelompok-kelompok. Jadi dia yang menjadi seperti guru untuk teman-temannya.”¹⁰²

Program BINA KELAS ini termasuk salah satu strategi kepala sekolah dalam pelaksanaan inovasi program akademik. Sama halnya dengan program yang dilakukan oleh kepala sekolah di kegiatan BINA GURU jam 06.45 sebagaimana yang telah dijelaskan diawal. Peran kepala sekolah dalam pelaksanaannya ini sangatlah berpengaruh karena bisa membimbing rekan kerja dan warga sekolah secara rutin dan berkesinambungan. Selain program tersebut, ada juga program-program lain yang telah disampaikan oleh ustadzah Fian:

“untuk kelas 9, kita ada program bimbel (bimbingan belajar) internal dan juga bimbel (bimbingan belajar) eksternal, karena kita kerjasama dengan Bimbel Nurul Fikri Surabaya. Jadi kita mendatangkan bimbingan belajar dari luar, untuk mengajar disini. Kemudian juga ada untuk anak-anak yang Ekstrasukses UN itu kegiatan Do’a bersama orangtua, itu pasti ya, kemudian tryout-tryout itu kita hampir tiap pekan ada tryout. Selain itu kita juga ada kerjasama dengan JSIT, misalnya tryout JSIT, tryout Dinas, kita selalu ikut. Tryout KPI, kita juga kerjasama dengan pihak KPI (Komunitas Pendidikan Indonesia), jadi kita juga kerjasama dengan mereka yang juga mengadakan tryout dan kita selalu ikut. Banyak sebenarnya program kita itu... untuk program dari orangtua apabila mendekati UN biasanya 1hari/1minggu mau UN kita mendatangkan orangtua. Jadi 1 minggu sebelum UN, kita buka bersama orangtua/wali siswa berdo’a dan buka bersama. Terus kita ada santunan untuk anak yatim yang ada disini khususnya kelas 9 ya, jadi ini kegiatannya kelas 9. Kemudian untuk yang kelas 7 dan 8, biasanya kita itu memilah, ketika kenaikan kelas itu kita memilah-milah atau mengklasifikasikan karakter anak, jadi kalau misalnya anak ini begini, jadi dibagi secara hiterogen, bukan homogen. Tidak anak yang pintar-pintar saja jadi 1, itu tidak. Kalau

¹⁰²Wawancara dengan Ustadzah Fian, Guru dan Wali Kelas SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 27 September 2018.

disini itukan antara diniyah sama akademiknya tadi sinergi juga ya, jadi akademik dan diniyah itu seimbang.”¹⁰³

Selaras dengan komponen QA (*quality assurance*) yang ditetapkan sekolah, salah satunya yaitu berkarakter (*akhlak/lifeskill*), dalam implementasi strategi dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo, ustadz Basuki sebagai representasi dari pimpinan SMPIT Darul Fikri selalu bersikap bijaksana, jujur, disiplin dan menerapkan kebiasaan baik. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh beliau bahwa:

“Diawal tahun ajaran baru kita paparkan semua kebijakan-kebijakan untuk siswa itu ke orangtua, setelah orangtua memahami bersama maka ada kesepakatan tandatangan “kami siap untuk melaksanakan apapun aturan ini”. Kemudian ketika ada masalah kita tidak lepas dari aturan, baik itu *punishment* atau *reward*. Kemudian tentang nilai jujur, disiplin dan sebagainya disitu sudah ada semua bagaimana ketika ada anak yang mencuri, mengambil bukan haknya itu sudah ada aturannya, misalnya uang/barang berapakah jumlah itu dikategorikan itu pelanggaran ringan/berat dan sebagainya, kemudian kebijakan apa untuk pelanggaran ringan/berat dan sebagainya. Nah kami untuk mendidik siswa memiliki nilai kejujuran, hal itu sangat kami tekankan, terutama kalau misal budaya diluar itu ada anak nyontek kiri kanan itu hal biasa di sekolah lain, tapi di sekolah kita menjadi hal serius kalau masalah itu. Kalau seandainya ada selama ini, hanya misalnya 1/2 siswa ketika ujian tidak menanamkan nilai kejujuran terbukti ngrepek atau nyontek itu langsung kita tindak di saat itu jawabannya kita ambil kemudian kita karantina disebuah tempat tertentu kemudian kita telepon orangtunya saat itu juga bahwa ananda A hari ini tidak menanamkan kejujuran karena sedang nyontek. Kita telepon orangtuanya, kita tidak bisa panggil kadang kalau rumahnya jauh kita telepon dan diberitahu bahwa kita sangat *concern* di kejujuran. Kami sempat terapkan juga bahwa tanpa

¹⁰³Wawancara dengan Ustadzah Fian, Guru dan Wali Kelas SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 27 September 2018.

diawasi pun anak-anak itu kiri kanan sudah tidak ada yang namanya lirik-lirik, karena disitu ada nilai-nilai religius yang diajarkan bagaimana nyontek itu dan sebagainya, kemudian bagaimana keadaan diluar dan sebagainya. Bahkan kami setiap Ujian Nasional tidak pernah menerapkan ketidak-jujuran. Misal disekolah lain mungkin ada yang namanya dikasi jawaban dan lain sebagainya, kita tidak. Mulai dari berdirinya Darul Fikri sampai dengan hari ini kami tetap istiqomah. Ya kalau dibilang apakah nilai UN-nya anak-anak Darul Fikri murni? insyaAllah murni semua. Apa yang mereka perjuangkan itulah hasilnya.”¹⁰⁴

Dari sini dapat diketahui bahwa implementasi strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik adalah didasari dengan nilai-nilai yang terkandung dalam agama Islam. Beliau menamakan kebiasaan baik pada warga sekolah, bahkan meyakini bahwa apapun pekerjaan yang dilakukan bersama dengan rekan kerjanya ada nilai ibadah didalamnya. Selain itu, beliau juga menanamkan karakter/*akhlak* yang baik pada semua warga sekolah termasuk siswa. Setelah mereka mengetahui ilmunya maka sangat dianjurkan untuk membiasakan penerapan ilmu tersebut dengan praktek-praktek yang nyata, baik disekolah maupun di Ma’had. Hal ini selaras dengan yang diucapkan oleh salah satu guru pengajar yaitu ustadzah Uswatun bahwa penanaman karakter pada siswa adalah hal yang sangat penting ditekankan di sekolah ini. Beliau mengatakan bahwa:

“setiap sekolah saya rasa kan punya visi misi sendiri sehingga inovasinya itu didasarkan dari visi misinya. Karena disini visi misinya lebih pada mencetak pemimpin yang hafal Al-Qur’an, berkarakter dan berprestasi dalam segala bidang, jadi kalau untuk akademiknya kita lebih menonjolkan pada penanaman karakter, jadi meskipun dalam pembelajaran akademik dikelaspun kita tidak boleh lepas dari nilai-nilai moral atau nilai-nilai karakter yang akan

¹⁰⁴Wawancara dengan Ustadz Basuki, Kepala Sekolah SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 8 Mei 2019.

disentuh dari setiap mata pelajaran. Misal yang paling gampang tentang kebersihan, kebersihan itu sudah ditanamkan ke anak-anak sejak TK sebenarnya, tapi entah kenapa sampai anak mahasiswapun saya rasa buanyak yang masih buang sampah sembarangan seperti tidak pernah diajari. Nah kalau disini, memang guru-guru ditekankan sebelum masuk kelas, sebelum kelas bersih ya ditunggu dibersihkan dulu, jadi baru kemudian mulai pelajaran. Mulai pelajaran juga gitu, kalau memang anak-anak belum siap ya kita siapkan. Jadi kita lebih utamakan penanaman karakternya di semua bidang di semua guru termasuk dalam pembelajaran akademik, baru nanti nilai pengetahuannya itu disampaikan. Inovasinya itu lebih ke penekanan karakter tadi disesuaikan dengan visi misinya. Jadi akademiknya itu tidak hanya sekedar pengetahuan kita sampaikan, ulangan, sudah, tanpa kita mengimbangi dengan apakah penanaman karakter tadi sudah tercapai atau tidak dalam setiap pelajaran. Karena kan dalam pelajaran sekarang dalam kurikulum 2013 (K-13) ada aspek penanaman karakter didalamnya, jadi kita tidak boleh lepas dari hal tersebut.”¹⁰⁵

Disini peneliti tekankan lagi bahwa didalam *quality assurance/* jaminan mutu lulusan SMP Islam Terpadu Darul Fikri salah satunya yaitu penanaman karakter/ *akhlak/ lifeskill*. Dalam inovasi program akademik, kepala sekolah sebagai pemimpin bekerjasama dengan guru-guru bertanggungjawab untuk membina siswa dengan cara mengembangkan kepribadian anak dan menanamkan karakter pada siswa sesuai dengan ajaran agama Islam. Peran guru selain sebagai wali kelas, guru pengajar, juga berperan sebagai membantu untuk BPI (Bina Pribadi Islam). Dalam hal pengembangan kepribadian anak, peran guru adalah menanamkan karakter pada anak-anak, jadi apapun mata pelajaran yang diajarkan kepada siswa, baik umum atau agama, guru bertanggungjawab untuk

¹⁰⁵Wawancara dengan Ustadzah Uswatun, Guru SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 29 April 2019.

menyentuh karakter siswa agar tertanam perilaku baik dan budi pekerti yang luhur dalam diri siswa.

Peneliti telah melakukan observasi dalam hal ini, yaitu pada mata pelajaran IPA. Lingkup mata pelajaran IPA untuk jenjang sekolah menengah (SMP) salah satunya yaitu tentang kebersihan lingkungan. Tanggungjawab guru kepada siswa-siswa yaitu menanamkan rasa syukur mereka terhadap Allah SWT, terhadap segala ciptaan yang ada disekelilingnya, jadi baik didalam maupun diluar sekolah penanaman karakter ini ditekankan pada pribadi seluruh siswa. Lain halnya dengan wali kelas, wali kelas memiliki model sendiri untuk penanaman karakter pada siswa. Wali kelas setiap pagi melakukan *Coaching* yaitu pembinaan kepada siswa yang memiliki permasalahan sendiri, yang berbeda dengan yang lain. Apabila program Bina Kelas dapat diklasifikasikan untuk kelas biasa melalui program BPI (Bina Pribadi Islam), berbeda dengan anak-anak yang mempunyai permasalahan sendiri, yang perlu di-*coaching* akan dibina oleh wali kelas masing-masing. Tahapan *coaching* ini dilakukan mulai dari pembinaan oleh wali kelas, apabila wali kelas sudah tidak mampu akan diberikan ke guru BK (bimbingan konseling), baru kemudian diserahkan kepada Tim *Coaching* sekolah yang akan membantu apabila ada permasalahan khusus untuk anak-anak yang spesial, baik spesial secara tinggi maupun rendah.¹⁰⁶

¹⁰⁶Hasil observasi peneliti pada hari Senin, tanggal 29 April 2019, pukul 10.30 – 10.45.

Dalam implementasi inovasi program akademik, ustadzah Eli selaku Waka Kurikulum mengatakan bahwa:

“disini pembelajarannya sudah berbasis teknologi. Jadi setiap kelas sudah ada LCD, dan disitu diupayakan semua guru bisa memanfaatkan fasilitas itu. Jadi biar kelasnya lebih rame, lebih interaktif. Dan kemarin juga dari guru-guru ada pelatihan untuk membuat soal *online*. Tapi, memang belum terlaksana karena berkaitan dengan sistem online komputer yang ada disini. Jadi kita sudah disiapkan ke arah situ untuk membuat soal-soal secara *online*.”¹⁰⁷

Pada kesempatan kedua wawancara dengan Waka Kurikulum, beliau menambahkan bahwa:

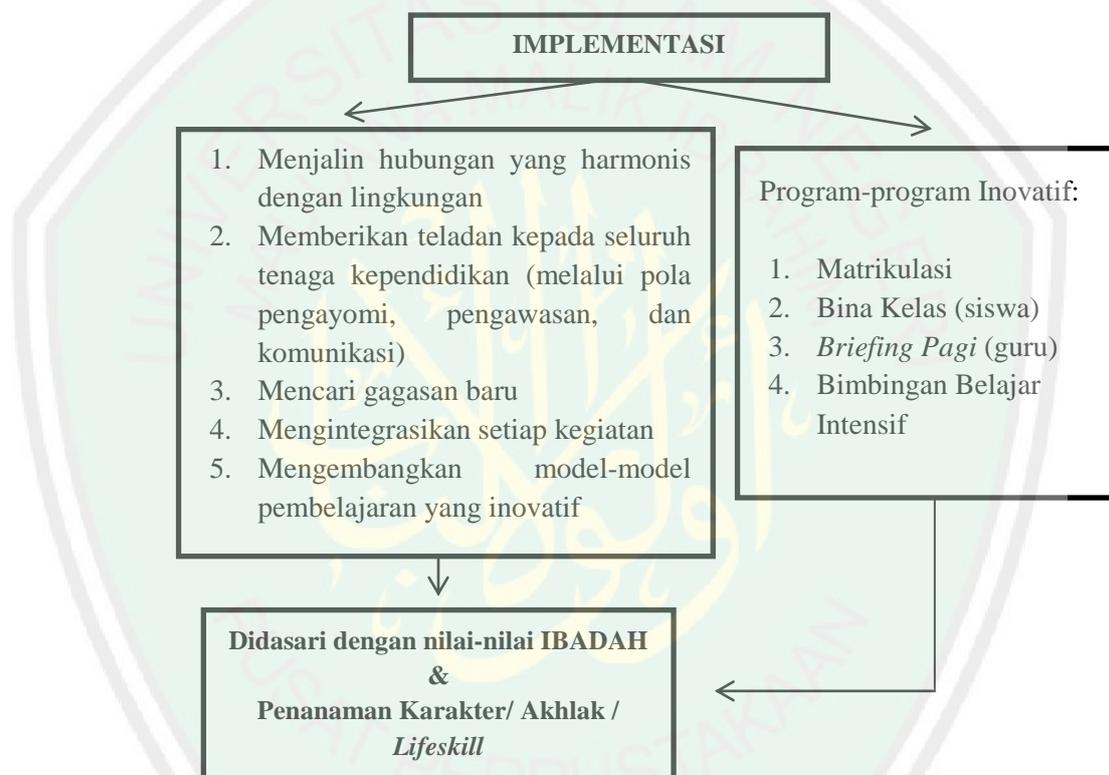
“disini itu kegiatannya padat, ada tahfidznya dan ada bidang akademik. Disini memang diprioritaskan semua tahfidz Al-Qur’an, akademik dan karakter, cuma untuk mencapai 3 semuanya secara maksimal kayaknya belum bisa, jadi salah satu yg unggul disini yaitu tahfidznya. Nah, bagaimana upayanya supaya akademiknya ini juga terlihat unggul? Jadi siswa diberi bimbingan belajar dan dipetakan, *low*/bawah, *high*/tinggi, dan *medium*/sedang, dari situ yang *high* diberi pengayaan-pengayaan, yang rendah bagaimana cara mereka mengetahui dasar-dasarnya supaya tuntas, selain itu juga anak-anak yang *high* diikutkan lomba-lomba Olimpiade, Sains yang sifatnya ilmiah. Karena memang yang selama ini yang terlihat itu disisi tahfidznya. Kemudian ada bimbingan belajar malam di pesantren. Disini memang tidak boleh mendatangkan guru luar, jadi harus kembali kepada kita untuk *menghandel* siswa-siswa belajar malam, tapi sifatnya itu diwaktu tertentu, kayak kalau mendekati PTS atau PAT.”¹⁰⁸

Dengan demikian, implementasi strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai inovator dilakukan dengan beberapa hal diantaranya, menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan sekolah, memberikan teladan

¹⁰⁷Wawancara dengan Ustadzah Eli, Waka Kurikulum SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 27 September 2018.

¹⁰⁸Wawancara dengan Ustadzah Eli, Waka Kurikulum SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 29 April 2019.

kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan, mengintegrasikan setiap kegiatan, mencari gagasan baru dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Untuk memahami pembaca tentang implementasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi program akademik, maka peneliti membuat gambar sebagai berikut:



Bagan 4.4 Implementasi Strategi Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo

3. Evaluasi dan Kontrol Strategi Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo

Penilaian kinerja berdasarkan standar yang sudah dibuat biasanya disebut dengan evaluasi. Evaluasi merupakan proses menempuh langkah klarifikasi apabila ada penyimpangan, serta alternatif solusi atas masalah yang terjadi dalam suatu organisasi. Berdasarkan pendapat peneliti tersebut, evaluasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo sangatlah sederhana. Sebagaimana yang dikatakan oleh kepala sekolah:

“jadi sederhana saja ya mbak, program itu dikatakan SUKSES, yang pertama adalah sesuai dengan *schedule*, yang kedua sesuai dengan anggaran, yang ketiga semua PJ yang terlibat didalam kegiatan itu terberdayakan semua, yang keempat *output*-nya atau hasilnya bisa dirasakan.”¹⁰⁹

Dari pemaparan kepala sekolah tersebut dapat disimpulkan bahwa cara beliau mengevaluasi suatu program kegiatan dapat dikatakan sukses jika sesuai dengan *schedule*/ jadwal yang sudah ditetapkan, sesuai dengan anggarannya, semua penanggungjawab kegiatan dapat diberdayakan secara optimal, dan hasilnya dapat dinikmati dan dirasakan oleh semua pihak yang terlibat.

Disamping memimpin dan mengevaluasi, kepala sekolah juga bertugas mengendalikan, mengawasi, dan mengontrol program-program akademik yang sudah direncanakan. Strategi/ cara kepala SMP Islam

¹⁰⁹Wawancara dengan Ustadz Basuki, Kepala Sekolah SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 8 Mei 2019.

Terpadu Darul Fikri dalam melaksanakan tugas mengontrol yaitu dengan pola pengawalan rutin. Sebagaimana beliau telah mengatakan bahwa:

“jadi saya sampaikan kuncinya tadi di pengawalan ya, hal tersebut juga termasuk pengawasan dan pengontrolannya. Program-program yang sudah kita rencanakan, kita kawal dengan baik kemudian kita sampaikan disetiap hari, jadi kita ada namanya program *Briefing Pagi* dengan guru-guru, guru tidak boleh langsung mengajar, jam 06.45 bersama kepala sekolah disitu ada kurang lebih selama 15 menit untuk menyampaikan evaluasi kemarin, kemudian yang kedua arahan, kebijakan terkini. Yang ketiga adalah *progress report* dari masing-masing kegiatan, nah itu disampaikan dalam 15 menit sebelum aktivitas KBM dilaksanakan. Misalnya hari ini yang terdekat ada kegiatan AMT (*Achievement Motivation Training*), kemudian kepanitiaannya bagaimana, progresnya bagaimana, hal itu disampaikan pada saat itu beserta kendalanya apa. Misalnya hari sabtu depan kita mau rapat, oke, buat kebijakan-kebijakan rapat kapan dilaksanakan, kita coba rapatkan hal apapun kemudian saya mengontrol masing-masing, misalnya PJ-A peralatan sudah sampai mana?, PJ-B akomodasi sudah sampai mana?, PJ-D bendahara sudah sampai mana?, itu kita bicarakan disitu, kemudian setelah kegiatan dilaksanakan ada evaluasinya juga. Evaluasinya melalui apa? Melalui LPJ (Laporan Pertanggung Jawaban) disitulah nanti kita tahu bahwa kegiatan ini sudah dilaksanakan, ini hasilnya, kemudian ini evaluasinya dan ini saran-sarannya untuk kedepan.”¹¹⁰

Melalui informasi/ hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti bersama kepala sekolah dapat diketahui bahwa strategi kepala sekolah dalam mengontrol program-program akademik yang sudah direncanakan bersama para guru terdiri dari 3 hal, yang pertama yaitu *Briefing Pagi* atau yang biasa disebut dengan program bina guru, yang kedua yaitu kebijakan terkini yang diterapkan melalui arahan dari pimpinan, dan

¹¹⁰Wawancara dengan Ustadz Basuki, Kepala Sekolah SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 8 Mei 2019.

yang ketiga adalah melalui *progress report*. Kemudian diakhir evaluasi akan diadakan laporan pertanggungjawaban (LPJ) dari masing-masing bidang yang bertanggungjawab atas program-program yang sudah direncanakan selama satu tahun tersebut.

Untuk mendukung pemaparan data yang dikatakan oleh kepala tersebut, peneliti mencoba wawancara bersama salah satu guru, beliau mengatakan bahwa:

“dalam inovasi program akademik, ustadz Basuki sebagai kepala sekolah pasti sudah merancang program-program tersebut dengan sangat baik. Beliau selalu menerima ide-ide kita, memberikan masukan-masukan, motivasi, dan dukungan kepada kita untuk terus berkembang dan meningkatkan kompetensi. Makanya setiap pagi kita selalu ada kegiatan *Briefing pagi* dengan ustadz Basuki untuk mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang sudah kita lakukan kemarin, kadang juga beliau menyampaikan informasi-informasi baru.”¹¹¹

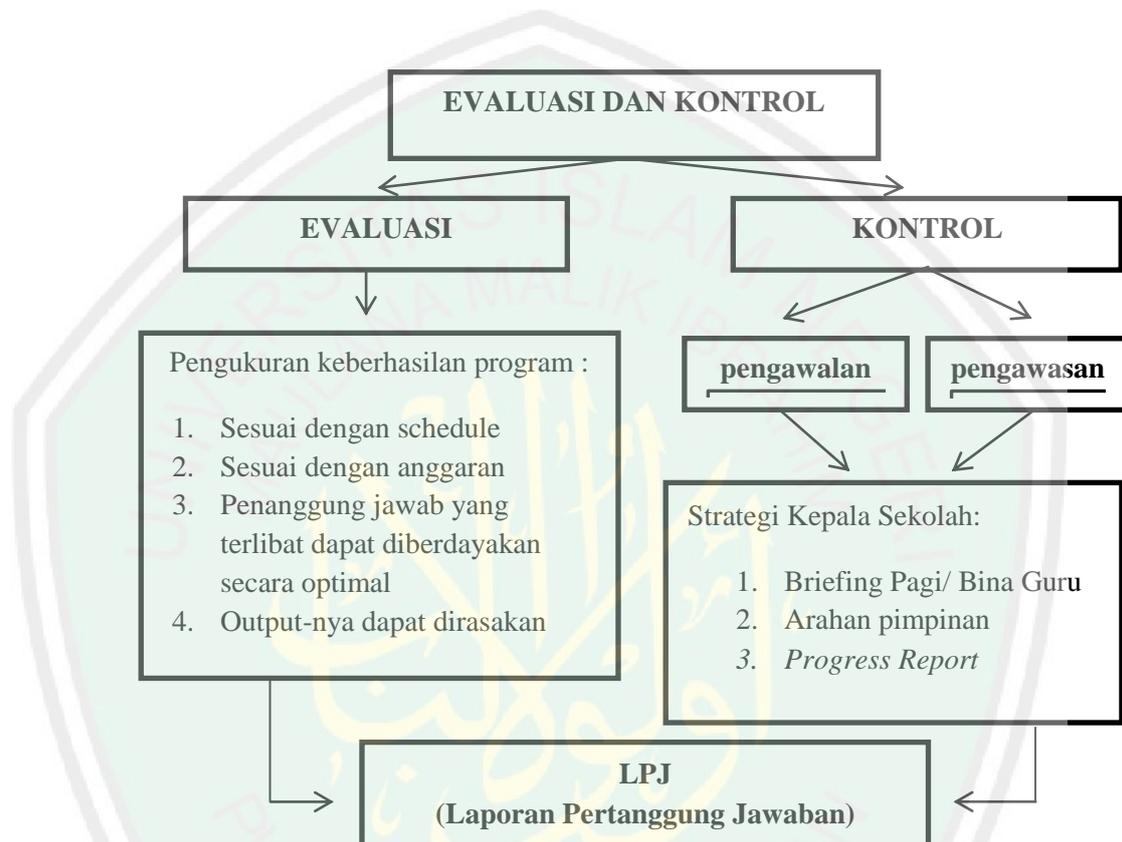
Informan lain yang mendukung pernyataan kepala sekolah dalam melaksanakan evaluasi dan kontrol sebagaimana yang dikatakan oleh ustadzah Eli selaku Waka Kurikulum:

“selain murid yang ada Bina Kelas, kita juga ada setiap hari untuk guru-guru. Jadi 15 menit untuk Bina Guru atau biasa kita menyebutnya *Briefing Pagi* jam 06.45, disitu adalah wilayahnya kepala sekolah untuk membina guru, memberikan motivasi, memberikan masukan kepada guru-guru oleh kepala sekolah, selanjutnya setelah itu baru guru selama 15 menit Bina Kelas bersama siswa. Jadi sifatnya ada motivasi-motivasi, menyemangati, memberikan informasi kepada guru-guru, ya sama dengan yang dilakukan wali kelas kepada siswa.”¹¹²

¹¹¹Wawancara dengan Ustadzah Uswatun, Guru SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 29 April 2019.

¹¹²Wawancara dengan Ustadzah Eli, Waka Kurikulum SMPIT Darul Fikri Sidoarjo, tanggal 29 April 2019.

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami evaluasi dan kontrol strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik, maka peneliti membuat gambar sebagai berikut:



Bagan 4.5 Evaluasi dan Kontrol Strategi Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMPIT Darul Fikri Sidoarjo

4. Hasil dari Strategi Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo

Setiap program kegiatan yang telah direncanakan, kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dan inovasi yang ada dalam organisasi, tentu memiliki akibat atau konsekuensi dari apa yang sudah dilakukan. Dengan kita mengetahui hal-hal tersebut, maka hasil atau akibat yang

muncul dari adanya penerapan strategi pemimpin dalam kebijakan atau kegiatan tertentu akan menjadi sarana dalam mengembangkan suatu instansi/ lembaga pendidikan.

Berdasarkan pendapat peneliti, yang menjadi fokus penelitian disini adalah sebuah hasil yang nampak dan terlihat dari strategi kepemimpinan kepala sekolah mulai dari proses formulasi, implementasi, evaluasi dan kontrol yang dilakukan dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo. Hasil dari inovasi tersebut dapat dirasakan oleh banyak orang terutama warga sekolah. Kepala sekolah mampu menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal sekolah melalui analisis SWOT untuk menyusun program-program inovatif yang diterapkan dalam kegiatan pembelajaran. Inovasi program akademik tersebut juga di-*design* dengan sangat kreatif dan inovatif untuk mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien. Model sekolah seperti Darul Fikri ini, yang berbasis *boarding school*, penekanan pada tahfidz Al-Qur'an, masih banyak dikagumi oleh khalayak masyarakat, hal ini terbukti ketika ada pendaftaran siswa baru untuk tahun ajaran kedepan, yang biasanya dibuka pada bulan Juni/Juli sudah penuh pada bulan Desember. Hal ini menandakan bahwa kuota siswa tiap tahunnya telah meningkat dan kepercayaan masyarakat kepada Darul Fikri sangatlah besar. Bukti lain yang menandakan keberhasilan strategi kepala sekolah dalam memimpin dan berinovasi di bidang akademik ini bahwa prestasi yang diraih oleh siswa-siswa Darul Fikri

dari tahun ke tahun semakin meningkat, dan lulusannya juga terjamin mendapatkan *quality assurance* yang diberikan oleh sekolah. Sebagaimana yang dikatakan oleh Rifda Marwa, selaku alumnus SMPIT Darul Fikri, hafidzoh 30 juz, bahwa:

“Alhamdulillah, belajar di Darul Fikri teramat menyenangkan. Sekolah yang menawarkan berbagai kebahagiaan buat masa depan. Disini kami bisa belajar ilmu akademik, ilmu agama, sekaligus menghafal Al-Qur’an. Alhamdulillah ilmu yang saya dapatkan di keorganisasian bermanfaat hingga sekarang, terimakasih Darul Fikri, pondok pencetak manusia emas.”¹¹³

Pendapat lain yang dikatakan oleh Muhammad Al Fatih, hafidz 30 juz, bahwa:

“saya bangga menjadi bagian dari keluarga Darul Fikri. Ustadz-ustadzahnya ikhlas, beri ilmu syar’i dan duniawi. Bertemu teman-teman yang mendukung dalam kebaikan. Disini juga saya belajar arti perjuangan.”¹¹⁴

Ghibran Atsqolani Yazid, hafidz 30 juz yang sekarang melanjutkan sekolah di MAIT Darul Fikri juga mengatakan bahwa:

“Saya bersyukur dan bangga dapat menggali ilmu disini, tempat para pemuda mengambil langkahnya untuk menjadi generasi ahlul Qur’an, agen pengubah peradaban umat. Saya yakin PPTQ Darul Fikri adalah solusi tepat dalam mewujudkan impian para pewaris kesuksesan dunia dan akhirat.”¹¹⁵

Selain alumni-alumni sekolah yang merasa senang menjadi bagian dari keluarga Darul Fikri, ada juga pendapat wali santri terkait hal

¹¹³ Diambil dalam brosur sekolah, Kata Mereka... Rifdah Marwa (Alumnus SMPIT Darul Fikri angkatan II, hafal 30 juz, mahasiswi biologi UNS).

¹¹⁴ Diambil dalam brosur sekolah, Kata Mereka.... Muhammad Al Fatih (Alumnus SMPIT Darul Fikri, Hafidz 30 juz, Mahasiswa Teknik Mesin Dirgantara ITB).

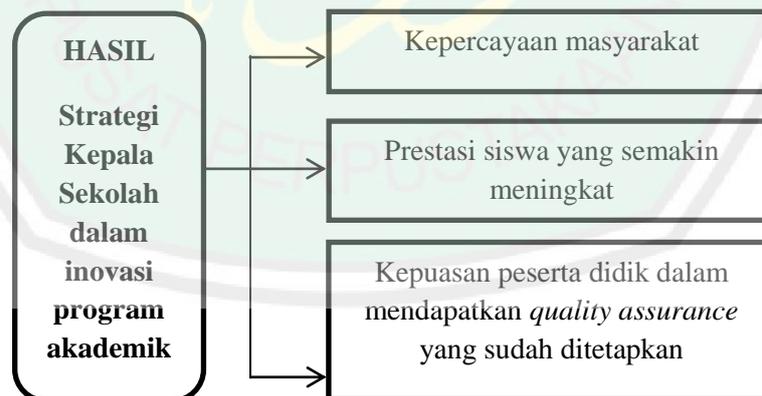
¹¹⁵ Diambil dalam brosur sekolah, Kata Mereka.... Ghibran Atsqolani Yazid (Alumnus SMPIT Darul Fikri, Hafidz 30 juz).

tersebut, sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Subekhan, SH, MH bahwa:

116

“Darul Fikri merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai visi dan misi yang jelas. Yayasan dan para guru secara konsisten untuk menggapai visi dan misi tersebut. Lembaga ini terus berbenah dan melakukan inovasi-inovasi sehingga orang tua nyaman menempatkan anaknya disini. Alhamdulillah anak saya Mahfudz Siddiq alumnus SMPIT Darul Fikri angkatan V bisa hafal Al-Qur’an 30 juz, meraih penghargaan santri leadership terbaik dan menjadi lulusan terbaik. Barakallah untuk Darul Fikri.”

Dengan demikian, menurut pendapat peneliti dari beberapa paparan data yang telah disampaikan oleh siswa dan orangtua siswa terhadap pelayanan pendidikan di sekolah, dapat disimpulkan bahwa strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik telah menentukan keberhasilan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan dan sesuai dengan keinginan lembaga dan harapan pelanggan. Untuk memudahkan pembaca dalam memahami hasil dari strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik, maka peneliti membuat gambar sebagai berikut:



Bagan 4.6 Hasil dari Strategi Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo

¹¹⁶Diambil dalam brosur sekolah, Kata Mereka.... Bapak Subekhan, SH, MH. (Kepala Kejaksaan Negeri Manggarai Barat, tinggal di Blitar Jawa Timur, Wali Santri).

BAB V

PEMBAHASAN

A. Formulasi Strategi Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik

Dalam proses kebijakan strategis, hal yang harus dilakukan pertama adalah perumusan kebijakan strategis atau bisa disebut dengan formulasi strategi. Adapun mengenai batasan strategi itu sendiri, terdapat beberapa definisi yang dikemukakan oleh pakar yang satu dengan lainnya mengandung perbedaan sudut pandang.

Alferd Chandler memandang strategi sebagai “Penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan itu.” Sementara menurut Wheelen dan Hunger (1998) berpendapat bahwa *strategic management* atau manajemen strategis adalah “...*That set of managerial decision and actions that determines the long-run performance of a corporation.*”¹¹⁷ yang berarti bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan (sekolah) dalam jangka panjang. Elemen dasar dari manajemen strategis menurut Wheelen dan Hunger (1998) adalah:¹¹⁸

- 1) *Environmental scanning* (pemindaian lingkungan)
- 2) *Strategy formulation* (perumusan strategi)
- 3) *Strategy implementation* (implementasi strategi)
- 4) *Evaluation and control* (evaluasi dan kontrol)

Strategi formulasi atau perumusan strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan perusahaan (organisasi), tujuan akhir (*aims*) yang ingin dicapainya serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut.¹¹⁹ Syaiful Sagala menegaskan bahwa terdapat lima langkah formulasi strategi yang harus dilakukan, yaitu: 1) perumusan visi (*mission determination*) yaitu pencitraan bagaimana sekolah seharusnya bereksistensi; 2) asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assesment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu

¹¹⁷ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset, hlm. 3.

¹¹⁸ *Ibid.*, hlm. 8.

¹¹⁹ Robinson Pearce. 1997. *Manajemen Strategik Formulasi, Impelemtasi dan Pengendalian Jilid I*. Jakarta: Binarupa Aksara, hlm. 53.

pendidikan yang disediakan oleh sekolah; 3) asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; 4) perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dan pencapaian misi sekolah yang ditampakkan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran; 5) penentuan strategi (*strategi setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.¹²⁰

Formulasi strategi kepala sekolah menurut peneliti dapat diartikan sebagai usaha sadar yang dilakukan kepala sekolah dalam merumuskan atau merencanakan suatu tindakan strategi. Dalam kepemimpinan lembaga pendidikan, strategi kepala sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan mulai dari formulasi, implemmentasi, evaluasi dan kontrol yang di-*design* untuk mencapai tujuan organisasi yang berlandaskan dengan kebijakan dan kebijaksanaan seorang pemimpin dalam mengelola sekolah untuk mencapai visi, misi dan target yang telah disepakati bersama.

Manajemen strategik mencakup pula aliran keputusan (*stream of decision*), pengembangan strategi yang paling efektif, cara merumuskan strategi, bagaimana menentukan keputusan, dan merancang program penting, demikian juga, ia berhubungan dengan penentuan keputusan pada masa sekarang yang akan mampu mewarnai masa depan. Mengingat luasnya bidang garap yang dicakup dan rumitnya tugas yang diemban, tidak heran jika manajemen strategik disebut pula perencanaan menyeluruh (*comprehensive planning*), manajemen sistematis (*systematic management*) atau perencanaan strategi (*strategy planning*), selain itu juga merupakan semacam falsafah, cara hidup dan komitmen.¹²¹ Penyusunan strategi, khususnya perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang biasanya berkaitan dengan visi, misi dan kebijaksanaan suatu instansi. Biasanya penyusunan strategi dimulai dengan melakukan analisa situasi untuk mendapatkan kesesuaian antara peluang eksternal dan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan kelemahan internal. Salah satu yang sering digunakan dalam analisa situasi adalah analisa SWOT. SWOT merupakan singkatan dari *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) internal dari

¹²⁰Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 131.

¹²¹Fitri Lukiastruti & Muliawan Hamdani, 2011, *Manajemen Strategik dalam Organisasi*, Yogyakarta: CAPS, hal. 6.

suatu instansi, serta *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) merupakan kondisi eksternal lingkungan yang dihadapi suatu instansi.¹²²

Dalam Al-Qur'an, kita dapat merujuk ayat yang menggambarkan pendekatan yang dapat dijadikan model pendekatan strategi dalam pendidikan islam, yaitu pendekatan untuk memenuhi tujuan jangka pendek dan kebutuhan jangka panjang (*long term objectives*). Allah SWT berfirman dalam surat Al-Furqan ayat 74:

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ
إِمَامًا

“Dan orang-orang yang berkata: “Ya Tuhan kami, anugerahkan kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertaqwa.”¹²³

Ayat ini menjelaskan tentang adanya 2 tujuan utama pendidikan islam, yaitu menjadikan peserta didik menjadi “*qurrata a'yun*” dan “*imam*” bagi orang-orang yang bertaqwa. Tujuan pertama merupakan tujuan jangka pendek dan tujuan kedua merupakan tujuan jangka panjang. Indikator tercapainya tujuan jangka pendek “*qurrota a'yun*” adalah adanya perubahan pada diri peserta didik, antara lain: 1) aqidah/ pola pikir, 2) akhlakul karimah, 3) ketaatan beribadah, 4) karakter dan disiplin, dan 5) antusias dan motivasi belajar atau ta'lim. Sedangkan tercapainya tujuan jangka panjang pendidikan adalah terbitnya generasi yang hadir ditengah kehidupan sebagai “*leader*” atau imam, pemimpin yang berperan sebagai inisiator perubahan dalam

¹²²J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset, hlm. 138.

¹²³*Al-Qur'an dan Terjemah, surat Al Furqan ayat 74*, Cetakan Pertama, (Bandung: PT Cordoba Intenational Indonesia, 2002).

masyarakat, memiliki pengaruh dan menjadi motivator umat serta tampil sebagai *problem solver* atau penyelesaian permasalahan.¹²⁴ Pendekatan ini lebih utama diterapkan dalam perencanaan pendidikan islam mengingat adanya konsep islam yang mengajarkan pentingnya memenuhi kebutuhan yang bersifat duniawi dan ukhrawi. Tujuan pendidikan ini diterapkan di sekolah penelitian karena sesuai dengan latar belakang didirikannya sekolah tersebut adalah untuk membangun kembali kejayaan umat Islam yang ditandai dengan lahirnya ulama multidisiplin ilmu, hafal Al-Qur'an, ahli tafsir dan fiqh sekaligus ahli di bidang astronomi, kedokteran, teknologi, matematika, dan sebagainya. Dari sini kita tahu bahwa cita-cita lembaga tersebut tidak hanya menjadikan generasi muda sebagai "*qurrata a'yun*" tapi juga menjadi "*imam*" yang bertaqwa, tidak hanya mengajar kehidupan duniawi, tapi juga ukhrowi.

Kepala sekolah yang merupakan *leader* dalam hal ini memahami batang tubuh manajemen, sehingga sekolah dapat dikelola untuk memenuhi harapan yang diinginkan masyarakat beserta warga sekolah. Oleh karena itu, kebijakan kepala sekolah dalam merumuskan strategi sangat penting dilakukan karena akan berdampak pada pengembangan pendidikan di sekolah yang akan menciptakan inovasi-inovasi atau penemuan baru di bidang pendidikan dan pembelajaran. Strategi kepala sekolah dalam melakukan inovasi program akademik bertujuan agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal.

¹²⁴Rizal Dalil, Suyudi, dan Agus Kokasih,, [https://mpiuiika.wordpress.com/2009/10/25/makalah-diskusi-perencanaan-pendidikan-islam-kelompok-1/\(online\)](https://mpiuiika.wordpress.com/2009/10/25/makalah-diskusi-perencanaan-pendidikan-islam-kelompok-1/(online)), jurnal, diakses pada tanggal 17 mei 2019, pukul 13.00.

Dari pengalaman peneliti di lokasi penelitian, perumusan/ formulasi strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik berdasarkan pada analisis SWOT yang terdiri faktor internal dan eksternal lembaga. Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang ada didalam lembaga, sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang ada diluar lembaga.

1. *Strength* (kekuatan) lembaga didukung dengan sumber daya tenaga pengajar/ guru yang luar biasa. Mereka mampu melakukan tugas dan tanggungjawabnya untuk melaksanakan program-program pendidikan yang biasanya disekolah umumnya jam pelajaran yang ditempuh adalah 24 jam, akan tetapi di sekolah penelitian, kebijakan kepala sekolah dalam pembagian pekerjaan wajib menempuh 51 jam dalam perhitungan lembaga. Hal ini dikarenakan sistem kerja yang diterapkan di sekolah yakni menggunakan sistem perusahaan, jadi wajib masuk dan pulang sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan. Selain itu fisik yang kuat dan semangat yang membara dari tenaga pengajar dan *staff* dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran merupakan sumber daya yang luar biasa bagi kepala sekolah dan untuk mengaturnya-pun cukup mudah.
2. *Weakness* (kelemahan) lembaga terletak pada *input* peserta didik dikarenakan memiliki latar belakang yang berbeda-beda baik di bidang akademik, potensi/ kemampuan yang dimiliki tiap siswa berbeda-beda, serta latar belakang keluarga/orangtua yang berbeda-beda juga. Maka

dengan begitu sangat diperlukan program-program yang sesuai agar semua siswa dapat terlayani dengan baik melalui metode-metode yang sudah diterapkan. Dengan demikian, guru dan tim sekolah harus bekerja secara ekstra untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

3. *Opportunity* (peluang) lembaga didapatkan dari kepercayaan masyarakat yang semakin meningkat. Ini merupakan kesempatan yang sangat besar bagi sekolah karena model sekolah sebagaimana dilokasi penelitian masih banyak diminati oleh kalangan masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan kuota penerimaan peserta didik baru yang semakin naik dengan cepat pada tiap tahun ajaran baru.
4. *Threat* (ancaman) lembaga didapat dari kondisi eksternal lembaga dikarenakan banyak sekolah berbasis *boarding school* seperti dilokasi penelitian yang mencontoh atau menduplikasi model sekolah ini. Akan tetapi hal tersebut tidak menggugurkan keyakinan warga sekolah untuk terus maju dan berkembang serta melakukan inovasi-inovasi ke depan demi eksistensi sekolah.

Pada tataran kebijakan dan prosedur dalam melakukan inovasi pendidikan khususnya di tingkat pusat maupun daerah, di wilayah perkotaan maupun pedesaan belum mencapai prestasi yang serempak. Dengan demikian, inovasi pendidikan pada tataran kebijakan dan regulasi penyelenggaraan pendidikan sangatlah penting artinya bahwa suatu inovasi tidak hanya terfokus pada tataran praktis dan teknis saja, tapi dari tahap kebijakan pemimpin inilah sebenarnya sangat diperlukan dalam rangka inovasi pendidikan dan bahkan pembelajaran.¹²⁵ Inovasi merupakan proses dimana organisasi menggunakan keterampilan dan sumber daya mereka untuk mengembangkan barang dan jasa baru atau produksi dan sistem operasi baru sehingga dapat lebih baik dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.¹²⁶

¹²⁵Deni Darmawan, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 1.

¹²⁶Uhar Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), hlm. 244.

Ada beberapa contoh-contoh inovasi pendidikan yang dikemukakan oleh B. Miles sebagaimana dikutip oleh Udin Saefudin Sa'ud¹²⁷, antara lain:

1) pembinaan personalia, 2) banyaknya personel di wilayah kerja, 3) fasilitas fisik (misalnya perubahan tempat duduk siswa, pengaturan dinding ruangan, perlengkapan laboratorium bahasa, penggunaan CCTV, penggunaan LCD, dan sebagainya), 4) penggunaan waktu (misalnya pengaturan waktu belajar, pembuatan jadwal pelajaran yang dapat memberi kesempatan siswa untuk memilih waktu sesuai dengan kebutuhannya), 5) perumusan tujuan (d disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan kehidupan atau perubahan rumusan tujuan pendidikan nasional), 6) prosedur (misalnya penggunaan kurikulum baru, cara membuat persiapan mengajar, pengajaran individual/kelompok), 7) peran yang diperlukan (misalnya peran guru sebagai pemakai media, pengelola kegiatan kelompok, dan guru sebagai anggota team *teaching*), 8) wawasan dan perasaan (misalnya wawasan pendidikan seumur hidup, perasaan cinta pada pekerjaan guru, kesediaan kerkorban, kesabaran yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan kurikulum yang disempurnakan), 9) bentuk hubungan antar bagian (mekanisme kerja), 10) hubungan dengan sistem yang lain, 11) strategi dalam tahap-tahap kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan inovasi, secara kronologis biasanya menggunakan pola desain, kesadaran dan perhatian, serta evaluasi, 12) percobaan yang dilakukan untuk membuktikan apakah inovasi akan diterima dan terlaksana dengan sempurna sesuai strategi inovasi yang telah direncanakan.

Dalam hal pembentukan inovasi program akademik, kepala sekolah yang diteliti bersama tim sekolah mengadakan kegiatan RAKER (rapat kerja)/ rapat pleno untuk merumuskan program-program yang akan diselenggarakan selama 1 tahun kedepan, dengan mengacu pada BNSP (Badan Standar Nasional Pendidikan) tentang Standar Pendidikan Nasional yang terdiri dari Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan Pendidikan, dan Standar

¹²⁷Udin Saefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 2.

Penilaian.¹²⁸Setelah melalui proses RAKER yang dilaksanakan sebelum tahun ajaran baru, kepala sekolah membuat kebijakan umum untuk menampung ide-ide dan gagasan dari guru-guru untuk merancang program kerjanya masing-masing. Kemudian, kepala sekolah beserta para tim akan men-*design* program kegiatan yang sesuai beserta penentuan *schedule*/ jadwal kegiatan, anggaran kegiatan dan penanggungjawab untuk masing-masing bidang. Langkah terakhir yaitu pengesahan RKS (Rencana Kerja Sekolah) secara resmi dengan disetujui oleh pimpinan dan seluruh tim sekolah. Dengan demikian, semua kebijakan dan keputusan dalam pelaksanaan program kegiatan kedepan memiliki acuan atau pedoman yang dapat dipegang oleh masing-masing bidang. Dalam proses perencanaan pembelajaran, guru bertugas merancang RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) dan perangkat pembelajaran termasuk *lesson plan* sebagai bentuk administrasi program kegiatan untuk pelaksanaan pembelajaran dalam satu tahun kedepan.

Kepala sekolah yang diteliti dalam merumuskan strategi juga mengacu pada pedoman jaminan mutu lulusan/ *quality assurance* yang sudah ditetapkan sekolah antara lain: 1) berkarakter, 2) hafal 5-30 juz, 3) nilai akademik 80, 4) terampil berbahasa Arab, dan 5) terampil berpidato dalam 2 bahasa (Indonesia dan Arab). Hal ini didasari karena keinginan lembaga untuk membangun kembali kejayaan umat Islam yang ditandai dengan melahirkan ulama multidisiplin ilmu, hafal Al-Qur'an dan ahli di segala bidang.

¹²⁸<http://bsnp-indonesia.org/standar-nasional-pendidikan/>(online) diakses pada hari Sabtu, tanggal 11 Mei 2019, pukul 13.00.

Sebagaimana Allah *Subhanahu wa ta'ala* berfirman dalam surat Al-Ankabut ayat 49:

بَلْ هُوَ آيَاتٌ بَيِّنَاتٌ فِي صُدُورِ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَمَا يَجْحَدُ بِآيَاتِنَا إِلَّا الظَّالِمُونَ

“Sebenarnya, Al-Qur’an itu adalah ayat-ayat yang jelas di dalam dada orang-orang yang berilmu. Hanya orang-orang yang zalim yang mengingkari ayat-ayat kami.”¹²⁹

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah memberikan keutamaan bagi para penghafal Al-Qur’an, baik di dunia dan di akhirat. Al-Qur’an juga diberikan kepada orang-orang yang diberi ilmu, sedangkan orang yang menuntut ilmu akan diangkat derajatnya disisi Allah SWT. Nabi SAW bersabda:

أَنَّ نَافِعَ بْنَ عَبْدِ الْحَارِثِ لَقِيَ عُمَرَ بَعْضَ مَنَ وَكَانَ عُمَرُ يَسْتَعْمِلُهُ عَلَى مَكَّةَ فَقَالَ
مَنِ اسْتَعْمَلْتَ عَلَى أَهْلِ الْوَادِي فَقَالَ ابْنُ أَبِي. قَالَ وَمَنِ ابْنُ أَبِي قَالَ مَوْلَى
مِنْ مَوَالِينَا. قَالَ فَاسْتَخْلَفْتَ عَلَيْهِمْ مَوْلَى قَالَ إِنَّهُ قَارِئٌ لِكِتَابِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ
وَإِنَّهُ عَالِمٌ بِالْفَرَائِضِ. قَالَ عُمَرُ أَمَا إِنَّ نَبِيَكُمْ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- قَدْ قَالَ
إِنَّ اللَّهَ يَرْفَعُ بِهَذَا الْكِتَابِ أَقْوَامًا وَيَضَعُ بِهِ آخَرِينَ

Nafi’ bin ‘Abdul Harits pernah bertemu ‘Umar di ‘Usfan dan ketika itu ‘Umar menugaskan Nafi’ untuk mengurus kota Makkah. Umar pun bertanya, “Kalau begitu siapa yang mengurus penduduk Al Wadi?” “Ibnu Abza”, jawab Nafi’. Umar balik bertanya, “Siapa Ibnu Abza”. Ketika itu dijawab, “Dia adalah di antara bekas budak kami.” Umar terheran dan berkata, “Kok bisa yang engkau tugaskan adalah bekas budak?” Nafi’ menjawab, “Ia itu paham Al Qur’an dan memahami ilmu faroidh (waris).” Umar berkata, “Sesungguhnya nabi kalian itu bersabda, “Sesungguhnya Allah mengangkat derajat

¹²⁹ *Al-Qur’an dan Terjemah, Surat Al-Ankabut ayat 49*, Cetakan Pertama, (Bandung: PT Cordoba Intenational Indonesia, 2002).

seseorang dengan kitab ini (Al Qur'an) dan merendahkan yang lain dengan kitab ini.” (HR. Muslim)

Dari hadits ini, kita dapat mengetahui bahwasannya ayat-ayat Al-Qur'an itu terpelihara dalam dada dengan dihafal oleh banyak kaum muslimin secara turun-temurun dan dipahami oleh mereka sehingga tidak ada seorangpun yang dapat mengubahnya.

Dengan demikian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa formulasi atau perumusan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi program akademik sangat dibutuhkan agar visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

B. Implementasi Strategi Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik

Implementasi strategi menurut Hunger dan Wheelen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses implementasi strategi ini mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.¹³⁰ Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Strategi implementasi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan objektif tahunan, melengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan.¹³¹

¹³⁰J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset, hlm. 17.

¹³¹Rachmat, *Manajemen Strategik* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), hlm. 59.

Dalam implementasi strategi inilah kepala sekolah dituntut untuk bekerja lebih keras dalam menggerakkan semua komponen SDM yang ada untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan.

Sagala menegaskan bahwa ada 3 elemen manajemen strategik yang sulit dilakukan meliputi keseluruhan kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen, dan proses pengawasan.¹³² Dengan adanya sistem pengawasan (*controlling*) yang tepat, maka proses implementasi program bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Kepala sekolah sebagai *top leader* harus mampu melaksanakan perannya dengan sebaik mungkin serta dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang baik. Ada dua tugas besar yang diemban dalam implementasi strategi yakni: tugas pertama adalah 1) proses implementasi strategi ini benar-benar di-*manage* dengan sebaik mungkin agar apa yang telah diformulasikan bisa terlaksana dengan baik sesuai dengan harapan bersama, tugas kedua adalah 2) memanfaatkan semua sumberdaya yang ada baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya non-manusia untuk mendukung terlaksana semua formulasi strategi yang telah ditetapkan.¹³³

Adapun temuan peneliti pada implementasi strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik di sekolah penelitian telah dipaparkan dalam bab sebelumnya yang meliputi 5 hal, yaitu: 1) menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, 2) memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan (melalui pola mengayomi, pengawasan dan komunikasi), 3) mencari gagasan baru, 4) mengintegrasikan setiap kegiatan, 5) mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Peran kepala sekolah dalam implementasi strategi dalam inovasi program akademik adalah dengan pola mengayomi dan mengawal bawahannya agar program-program yang sudah direncanakan sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan. Setiap bulannya, kepala sekolah bekerjasama dengan Waka Kurikulum menyusun

¹³²Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 139.

¹³³[http://repo.iain-tulungagung.ac.id/2701/7/BAB%20II.pdf\(online\)](http://repo.iain-tulungagung.ac.id/2701/7/BAB%20II.pdf(online)), diakses pada tanggal 18 mei 2019, pukul 10:00, hlm. 86.

schedule/ jadwal program-program akademik selama satu tahun penuh. Kepala sekolah bertugas menanyakan kepada masing-masing devisi program, apakah kegiatannya berjalan atau tidak. Dan apabila ada kendala/ masalah, beliau dengan sukarela mendengarkan keluhan dari masing-masing *staff*-nya dan memberikan alternatif solusi untuk pemecahan masalah tersebut. Hal ini membuktikan bahwa model kepemimpinan kepala sekolah di sekolah penelitian adalah dengan pola mengayomi rekan kerjanya dengan baik dan bijaksana. Selain itu, kepala sekolah juga mengadakan program *Briefing Pagi* setiap hari secara rutin bersama guru-guru sebelum mereka memulai waktu KBM. Program ini dilakukan untuk memotivasi guru dan para *staff* sekolah agar komunikasi antara pimpinan dan rekan kerja terjalin dengan baik. Dan bahkan saat ada kegiatan baik didalam/ diluar sekolah, kepala sekolah selalu menyempatkan waktu untuk bisa hadir untuk memantau pelaksanaan kegiatan.

Pembentukan inovasi adalah penciptaan yang baru atau penataan ulang yang lama dengan cara yang baru. Peter Ducker mengatakan sebagaimana dikutip oleh Suparlan bahwa inovasi sesungguhnya adalah perubahan yang menciptakan satu dimensi baru kinerja organisasi. Contoh program-program inovasi tersebut antara lain: 1) pemberdayaan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan MGMP, 2) program pemberian susu dan makanan tambahan, 3) penciptaan lingkungan sekolah yang sehat, 4) *talent scouting* bibit olahraga dan seni, 5) *science-tech club*, 6) kebun sekolah dan penanaman sejuta pohon, 7) *the first day festival*.¹³⁴

Sedangkan, untuk meningkatkan kemampuan akademik peserta didik, kepala sekolah memiliki kebijakan dengan mengadakan program Bina Kelas setiap pagi. Kegiatan ini dilakukan kepala sekolah dengan bantuan wali kelas

¹³⁴Suparlan, *Tanya Jawab Pengembangan Kurikulum & Materi Pembelajaran*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), hlm. 175.

yang bertanggungjawab atas kelasnya masing-masing. Kegiatan ini dilakukan di pagi hari setelah pelaksanaan *Briefing Pagi* bersama kepala sekolah, biasanya pukul 06:45 WIB. Tujuannya hampir sama dengan program *Briefing Pagi* yaitu untuk memotivasi siswa dan mendengar keluh-kesah mereka, serta memberikan solusi ketika mereka menghadapi permasalahan dalam belajar. Selain itu juga mengingatkan tentang hal ibadah dan hafalan agar tumbuh motivasi belajarnya. Program ini sangatlah berpengaruh terhadap motivasi dan semangat siswa untuk meningkatkan prestasi dan kemampuan akademiknya, dan melalui program-program ini pula kepala sekolah dapat mengawasi dan mengawal warga sekolah secara rutin dan berkesinambungan.

Inovasi lain dalam program akademik yang ada di sekolah penelitian adalah program Matrikulasi, program ini biasanya diselenggarakan ketika awal tahun ajaran baru selama 2 pekan. Program Matrikulasi adalah program dimana ada beberapa mata pelajaran yang diajarkan di kelas, seperti SBK (Seni Budaya dan Keterampilan), Prakarya, dan PKN. Tujuannya agar pembelajaran dikelas setelahnya difokuskan pada pengembangan karakter dan hafalan/ *tahfidz* Al-Qur'an. Dengan dilaksanakannya program Matrikulasi itu, maka guru-guru sudah mempunyai nilai mata pelajaran tersebut yang kemudian disimpan untuk nanti ketika UTS dan UAS, sudah ada nilainya. Inovasi program akademik lainnya yaitu khusus untuk kelas IX, diadakan kegiatan Ekstrasukses UN yang bekerjasama dengan bimbingan belajar Nurul Fikri Surabaya sebagai tentor/pengajar serta mengikuti tryout-tryout diluar sekolah seperti tryout yang diadakan oleh lembaga JSIT, KPI, dan lain

sebagainya, karena hampir tiap pekan pasti diadakan tryout untuk kelas IX. Kegiatan lain yang mendukung seperti Do'a bersama orangtua/wali siswa kelas IX menjelang UN dan kegiatan santunan anak yatim.

Seluruh elemen dan warga sekolah berkerjasama dalam implementasi program akademik ini dengan melaksanakan kegiatan sesuai dengan *schedule* yang sudah ditetapkan. Kepala sekolah juga berperan untuk mengayomi, mengawal dan berkomunikasi/ koordinasi dengan warga sekolah agar pelaksanaan program-program yang sudah direncanakan bersama dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, tugas dan tanggungjawab kepala sekolah disini sangatlah besar untuk menggerakkan seluruh warga yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi. Nabi SAW bersabda tentang hakikat kepemimpinan:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ...

“Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas apa yang dipimpinnya. Imam adalah pemimpin yang akan diminta pertanggung jawaban atas rakyatnya...”¹³⁵

Hadits ini menjelaskan bahwa menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah. Ia harus mengiring dan mengajak rakyatnya kepada kebajikan. Segala sesuatu apabila dilandasi dengan niat dan keyakinan bahwa hal itu adalah bakti dan pengabdian (ibadah) kepada Allah SWT, maka ia akan memperoleh balasan dan ganjaran yang setimpal dengan apa yang telah dikerjakannya. Allah SWT berfirman dalam surat An-Nahl ayat 90 yang berbunyi:

¹³⁵<https://islamilogic.wordpress.com/kumpulan-hadits-shahih/40-hadits-tentang-pemimpin-dan-penjelasan/> (online), diakses pada tanggal 18 Mei 2019, pukul 13:25.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.”¹³⁶

Ayat ini menjelaskan bahwa Allah SWT memerintahkan manusia untuk berlaku adil dan berbuat kebajikan/ kebaikan. Allah juga melarang manusia untuk berbuat kerusakan/ perbuatan keji dan melakukan permusuhan di bumi.

Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan Islam, dalam penerapan strategi inovasi program akademik selalu menanamkan nilai-nilai ibadah kepada rekan kerjanya. Beliau meyakini bahwa semua yang dilaksanakan atau diprogramkan bisa berjalan dan dikerjakan bersama-sama dengan nuansa semangat dan didasari pada nilai-nilai ibadah. Implementasi strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik tidak hanya semata-mata urusan pekerjaan saja, tapi ada nilai ibadah yang tertanam didalamnya.

Dalam implementasi program akademik, kepala sekolah selalu menanamkan nilai-nilai yang terkandung dalam agama Islam untuk berlaku jujur, adil, dan bijak. Penanaman nilai-nilai moral ini mendukung demi tercapainya insan yang “berkarakter” pada diri peserta didik dan warga sekolah. Inovasi program akademik yang didasari pada visi dan misi di sekolah penelitian lebih menonjolkan pada penanaman karakter dan nilai-nilai moral yang sudah diajarkan. Semua program akademik yang diajarkan di

¹³⁶ *Al-Qur'an dan Terjemah, Surat An-Nahl ayat 90*, Cetakan Pertama, (Bandung: PT Cordoba Intenational Indonesia, 2002).

sekolah, harus diimbangi dengan penanaman karakter pada diri peserta didik. Disini peran guru selain sebagai pengajar juga sebagai pembina akhlak Islami peserta didik, dengan diadakannya inovasi pada program-program BPI (Bina Pribadi Islam) akan mendukung perkembangan karakter dan kepribadian peserta didik. Kepala sekolah bekerjasama dengan wali kelas untuk melaksanakan *coaching* untuk membina siswa yang memiliki permasalahan sendiri. Program *coaching* ini dilakukan untuk mendorong siswa meningkatkan kompetensi akademiknya yang kurang bagus atau mengembangkan bakat dan minat siswa dalam membentuk “ulama yang multidisiplin ilmu, hafal Al-Qur’an dan ahli disegala bidang.”

Dengan demikian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa implementasi strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik dilakukan melalui tindakan kebijakan diantaranya yaitu pengembangan program, biaya yang dibutuhkan cukup, dan prosedur yang diperlukan untuk melaksanakan program dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Semua warga sekolah beserta pihak yang berkepentingan harus mencoba sesuatu yang tidak biasa atau mencoba sesuatu yang baru dan memiliki nilai yang luar biasa. Hal itu dapat dimulai melalui pembuatan program yang sederhana dan tidak memberatkan secara finansial, yang terpenting semua warga sekolah ingin dan berniat untuk melakukan hal baru atau yang sebelumnya kurang dapat perhatian.

C. Evaluasi dan Kontrol Strategi Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik

Evaluasi dan kontrol berfungsi untuk mengukur keberhasilan yang didapatkan oleh suatu organisasi. Hal ini berarti membandingkan antara kinerja suatu organisasi dengan hasil yang diharapkan organisasi. Sama halnya dengan yang dilakukan di sekolah, evaluasi dan kontrol dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengukur keberhasilan program kegiatan yang sudah direncanakan atau bisa dikatakan menilai kinerja berdasarkan standar yang sudah dibuat. Evaluasi dan pengontrolan adalah proses menempuh langkah klarifikasi apabila terdapat penyimpangan atau hal yang tidak sesuai dengan apa yang sudah direncanakan.

Dengan adanya strategi, seorang *leader* dapat mengetahui berbagai macam kendala yang dihadapi pada saat proses implementasi strategi. Apabila proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, karena evaluasi strategi berfungsi untuk meminimalisir kesalahan atau problem dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan. J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategik, namun evaluasi dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategik sebelumnya serta mendorong perbaikan kedepan bagi organisasi. Agar evaluasi dapat berjalan dengan efektif, maka seorang manajer harus mendapatkan umpan balik (*feedback*) yang jelas, tepat dan tidak bisa dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut.¹³⁷ Dengan adanya evaluasi strategi organisasi pendidikan diharapkan mampu mengevaluasi diri untuk memperbaiki kekurangan di masa yang akan datang.

Dalam melakukan fungsi evaluasi strategi, yang dilakukan oleh kepala sekolah yang diteliti adalah mengukur berhasil atau tidaknya suatu program kegiatan dalam inovasi program akademik dengan beberapa pedoman/acuan standar keberhasilan program, antara lain:

1. Sesuai dengan *schedule*/ jadwal yang sudah dibuat

¹³⁷J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset, hlm. 19-20.

2. Sesuai dengan anggaran/ biaya dan budget
3. PJ (penanggungjawab) kegiatan yang terlibat terberdayakan secara optimal
4. *Output*-nya dapat dirasakan.

Selain memimpin dan mengevaluasi program kegiatan akademik, kepala sekolah juga bertanggungjawab mengendalikan, mengawasi, dan mengontrol program-program yang sudah direncanakan diawal. Strategi kepala sekolah dalam hal mengontrol kegiatan yaitu dengan pola “PENGAWALAN”. Program-program yang sudah direncanakan, dikawal dengan baik oleh kepala sekolah, seperti halnya program *Briefing Pagi* yang tersebut diatas adalah salah sarana kepala sekolah untuk mengawal *staff*-nya menuju arah yang dicita-citakan lembaga. Selain itu juga ada kebijakan terkini yaitu arahan dari pimpinan/ kepala sekolah, dan ada juga *PROGRESS REPORT* untuk masing-masing bidang kegiatan untuk mengukur kinerja prnanggungjawab program. Evaluasi sekaligus pengontrolan dari kepala sekolah dalam inovasi program akademik ini biasanya dilakukan rutin pada saat *Briefing Pagi*. Dengan begitu, kepala sekolah dapat memantau/ mengukur kinerja pegawai dan meninjau apakah program yang sudah direncanakan berjalan dengan baik atau tidak. Selain itu, kepala sekolah juga melakukan tindakan korektif apabila ada hal-hal yang tidak sesuai dengan yang telah direncanakan, misalnya kegiatan yang tidak sesuai dengan jadwal atau anggaran yang tidak sesuai dengan *budget*, maka kepala sekolah akan

melakukan kebijakan kepada penanggungjawab program tersebut akan diberi *reward* ataukah *punishment*.

Allah SWT berfirman dalam surat Al-Ankabut ayat 2-3:

أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يُرَكَّبُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ (٢) وَلَقَدْ فَتَنَّا
الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكٰذِبِينَ (٣)

“Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan (saja) mengatakan: “Kami telah beriman”, sedang mereka tidak diuji? Dan sungguh Kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, maka sesungguhnya Allah pasti mengetahui orang-orang yang benar dan sesungguhnya Dia pasti mengetahui orang-orang yang dusta.”¹³⁸

Ayat tersebut menjelaskan bahwa kata “diuji/menguji” tersebut bermakna evaluasi. Sasaran evaluasi dengan teknik *testing* tersebut, adalah ketahanan mental beriman dan taqwa kepada Allah SWT. Apabila mereka ternyata tahan terhadap uji coba Tuhan, mereka akan mendapatkan kegembiraan dalam segala bentuk, terutama kegembiraan yang bersifat mental rohaniah. Seperti kelapangan dada, ketegaran hati, terhindar dari sifat putus asa, kesehatan jiwa dan kegembiraan paling tinggi nilainya yaitu mendapat tiket masuk ke surga. Sistem evaluasi dalam ayat tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah mukmin tersebut bersyukur ataukan kufur terhadap Tuhan.

Allah SWT juga berfirman dalam surat Al-Baqarah ayat 202:

أُولَٰئِكَ لَهُمْ نَصِيبٌ مِمَّا كَسَبُوا وَاللَّهُ سَرِيعُ الْحِسَابِ

“Mereka itulah orang-orang yang mendapat bagian daripada yang mereka kerjakan, dan Allah Mahacepat perhitungan-Nya.”¹³⁹

¹³⁸ *Al-Qur'an dan Terjemah, Surat Al-Ankabut ayat 2-3*, Cetakan Pertama, (Bandung: PT Cordoba Intenational Indonesia, 2002).

¹³⁹ *Al-Qur'an dan Terjemah, Surat Al-Baqarah ayat 202*, Cetakan Pertama, (Bandung: PT Cordoba Intenational Indonesia, 2002).

Disini dapat kita ketahui bahwa Allah SWT menganugerahi hasil yang baik yakni evaluasi yang diberikan adalah berdasarkan hasil usaha dan kerja keras mereka. “Al-Hisab” adalah prinsip evaluasi yang berlaku untuk umum, mencakup teknik dan prosedur evaluasi Allah SWT terhadap makhluknya. Evaluasi juga dilaksanakan oleh Allah terhadap makhluk-Nya pada hari penerimaan hasil evaluasi (pengadilan di akhirat) maka manusia itu sendiri yang diminta membaca atau memberikan penilaian terhadap hasil perbuatannya di dunia.

Dengan demikian, proses evaluasi sangatlah penting dilakukan pada tatanan manajemen, evaluasi strategi yang dilakukan dalam program kegiatan bertujuan untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab untuk membimbing *staff*-nya dalam meraih cita-cita yang diharapkan lembaga dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus melalui proses evaluasi dan meminimalisir kesalahan yang terjadi di masa lalu. Dari pemaparan data tentang inovasi program akademik di sekolah penelitian sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa: 1) program Matrikulasi, 2) Bina Kelas, 3) Briefing Pagi, dan 4) bimbingan belajar intensif, dievaluasi dan dikontrol oleh kepala sekolah dengan menggunakan pola pengawalan, arahan dan *progress report* (laporan perkembangan) untuk memantau kinerja pegawai/ penanggungjawab tiap program kegiatan dan pengambilan tindakan korektif untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

D. Hasil dari Strategi Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik

Hasil dari strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik disini berarti buah/suatu hal yang nampak atau terwujud dari banyak hal yang telah dilakukan pemimpin mulai dari formulasi/perumusan, implementasi, evaluasi dan kontrol strategi yang dilakukan kepala sekolah dengan tujuan untuk perkembangan dan kemajuan lembaga. Kunci dari keberhasilan seorang pemimpin bukanlah pada keterampilan manajemen dasar, tetapi *leadership skill* itu sendiri.

Pemimpin dibangun atas dasar:¹⁴⁰

1. Kepercayaan/ keyakinan untuk memahami dan menangani situasi para bawahannya. Dengan adanya motivasi dan dorongan untuk bekerja lebih keras, maka seorang pemimpin berhasil menciptakan kepercayaan bawahannya untuk mencapai pekerjaan secara efektif dan efisien.
2. Tingkat produktivitas dalam memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya tersedia untuk menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien. Hal ini dapat dicapai dengan mengalikan kemampuan dengan kemauan untuk bekerja keras dan berkontribusi secara efisiensi.
3. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang peduli dan paham terhadap keadaan bawahannya akan menghadapi beberapa hambatan pada awalnya, tapi dalam jangka waktu yang panjang, dia akan jauh lebih sukses, serta sikap dan perilakunya dapat diterima oleh bawahannya.
4. Kerja kelompok, dilakukan untuk mendorong pegawai bekerja dengan cara yang ramah dan dengan kerjasama satu sama lain. Pemimpin yang berhasil menempatkan kepentingan kelompok pada urutan pertama kemudian baru prestasi pribadi. Apabila cara ini dilakukan secara efektif, tidak hanya keuntungan organisasi saja yang didapat, tapi karyawan mendapatkan keuntungan juga.
5. Kegiatan yang terorganisir. Sering kali, lingkungan organisasi diisi dengan kekacauan dan bentrokan terutama karena tidak adanya seorang manajer atau pemimpin. Jadi, seorang pemimpin memastikan bahwa kegiatan organisasi didelegasikan secara merata dan adil antara karyawan, sehingga mengurangi kemungkinan konflik di antara mereka.
6. Semangat kerja karyawan yang tinggi didapat dari kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin yang baik memberikan hak untuk masing-

¹⁴⁰[https://www.kompasiana.com/anggunkusuma/kepemimpinan-yang-berhasil-adalah-landasan-dari-keberhasilan-suatu-organisasi\(online\)](https://www.kompasiana.com/anggunkusuma/kepemimpinan-yang-berhasil-adalah-landasan-dari-keberhasilan-suatu-organisasi(online)), diakses pada tanggal 18 Mei 2018, pukul 15:40.

masing kelompok di bawahnya dalam hal pemikiran dan sikap, sehingga mengembangkan hubungan manusia yang lebih baik. Selanjutnya, interaksi yang sangat baik yang difasilitasi antara anggota-anggota kelompok dengan menjaga disiplin dan kontrol pada bawahan.

7. Koordinasi. Seorang pemimpin melakukan peran mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Hal ini, pada gilirannya, mengikat kesamaan dari kedua kepentingan. Dengan menjaga informasi tentang kerja setiap karyawan, pemimpin menyimpan informasi yang diperlukan dari seluruh kelompok, untuk mengambil sebuah keputusan umum dalam rangka mengkoordinasi upaya secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil temuan peneliti di lokasi tempat penelitian, strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik telah mewujudkan keberhasilan dan memiliki dampak bagi perkembangan sekolah. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya:

1. Kepercayaan yang besar dari masyarakat terhadap sekolah, yaitu dibuktikan dengan meningkatnya kuota penerimaan peserta didik baru setiap tahun ajaran baru. Bahwa sekolah model seperti pada lokasi penelitian (sekolah yang berbasis *boarding school* dan *tahfidz* Al-Qur'an) masih banyak diminati oleh banyak orang.
2. Tingkat prestasi akademik peserta didik dari tahun ke tahun yang semakin meningkat. Dibuktikan dengan banyaknya juara-juara perlombaan/olimpiade yang diikuti siswa baik di tingkat lokal, provinsi, maupun nasional.
3. Kepuasan pelanggan (siswa dan walisiswa/orangtua) terhadap jaminan mutu lulusan/ *quality assurance* yang ditetapkan oleh lembaga. Hal ini dibuktikan dengan *testimoni* alumni sekolah tersebut sehingga mereka dapat merasakan peningkatan kompetensi dan ilmu pengetahuan yang telah diajarkan disekolah.

Allah SWT berfirman dalam surat An-Najm ayat 39 tentang usaha yang dikerjakan manusia dengan sungguh-sungguh tidak akan bersifat sia-sia:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

“dan bahwasannya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”¹⁴¹

Ayat ini menjelaskan bahwa kerja keras yang dilakukan oleh manusia akan memperoleh balasan yang sesuai dengan apa yang telah diusahakannya. Disini berarti bahwa strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik telah meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai dalam melaksanakan program-program yang sudah dirancang diawal. Kepercayaan para pegawai kepada pimpinan sangatlah besar dan kerjasama antara pimpinan dan rekan kerja juga terjalin dengan kompak.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Fushilat ayat 46:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلِمَا وَمَا رَبُّكَ بِظَالِمٍ لِلْعَبِيدِ

“barangsiapa yang mengerjakan amal yang saleh maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan barangsiapa mengerjakan perbuatan jahat, maka (dosanya) untuk dirinya sendiri, dan sekali-kali tidaklah Rabb-mu menganiaya hamba-hambanya.”¹⁴²

Ayat tersebut bermakna, bahwa perbuatan baik dan kebajikan yang dilakukan oleh seseorang maka pahalanya untuk dirinya sendiri, dan perbuatan buruk/ jahat yang dilakukan, dosanya juga untuk dirinya sendiri.

Apabila seorang kepala sekolah melakukan kebajikan yang mengarahkan

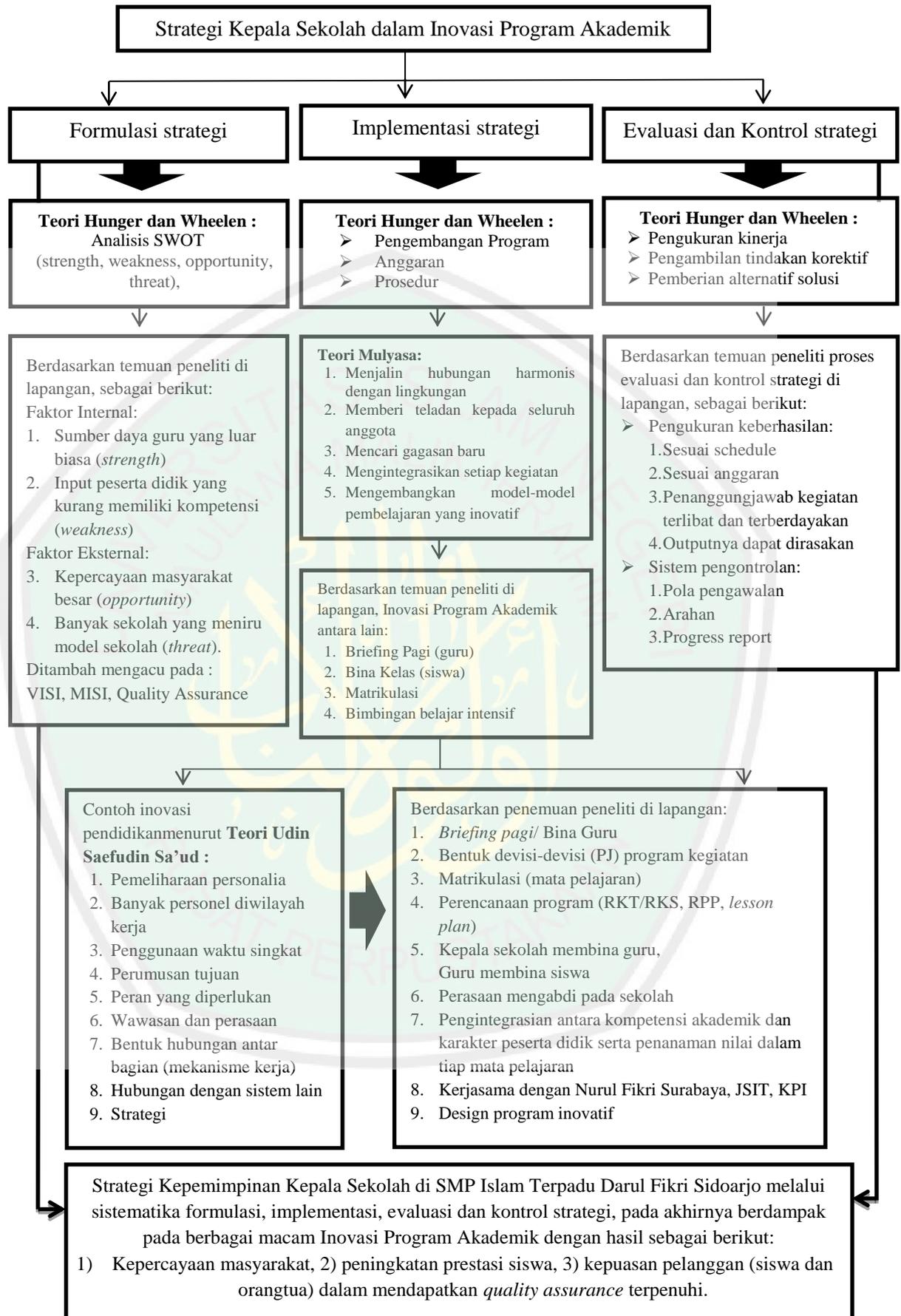
¹⁴¹*Al-Qur'an dan Terjemah, Surat An-Najm ayat 39, Cetakan Pertama, (Bandung: PT Cordoba Intenational Indonesia, 2002).*

¹⁴²*Al-Qur'an dan Terjemah, Surat Fushilat ayat 46, Cetakan Pertama, (Bandung: PT Cordoba Intenational Indonesia, 2002).*

pada tujuan pendidikan dan pengajaran menjadi “*ilmuttaqina imama*” dan untuk kebaikan organisasi, maka pahala yang ia dapat akan bermanfaat bukan hanya untuk dirinya sendiri, melainkan untuk semua warga sekolah dan orang lain.

Untuk memudahkan pembaca dalam mengetahui hasil dari strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik, maka peneliti membuat bagan sebagai berikut:





Bagan 4.5 Kerangka Hasil Temuan Penelitian

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang dilakukan oleh peneliti tentang manajemen strategik kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo telah diuraikan pada masing-masing bab. Pada bab ini peneliti akan memberikan kesimpulan akhir terkait penelitian yang sudah dilakukan selama ini. Adapun kesimpulannya sebagai berikut:

1. Dalam formulasi/perumusan strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo hal pertama yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan berdasarkan visi, misi, jaminan mutu lulusan, dan diidentifikasi dengan pola analisis SWOT, yang terdiri dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threat* (ancaman). Identifikasi SWOT sekolah diantaranya: 1) kekuatan yang dimiliki lembaga yaitu sumber daya guru yang sangat luar biasa memiliki semangat yang gigih dan fisik yang masih kuat, 2) kelemahan lembaga ada pada *input* peserta didik yang memiliki latar belakang berbeda-beda, kemampuan akademik yang berbeda-beda pula, sehingga diperlukan program yang sesuai agar metode-metode yang sudah diterapkan dapat mengembangkan metode-

metode yang sudah diterapkan dapat mengembangkan kompetensi akademiknya, 3) peluang/kesempatan yang dihadapi oleh sekolah yaitu model sekolah berbasis *boarding school* seperti SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo masih banyak diminati oleh masyarakat, dan 4) ancaman/ rintangan yang ada diluar lembaga yaitu banyak sekolah yang meniru/ menduplikasi model sekolah seperti sekolah tersebut, sehingga kepala sekolah harus memiliki strategi dan inovasi untuk pengembangan organisasi agar tidak tertindas dengan sekolah lain yang meniru model sekolah seperti ini. Selain dari 4 hal yang telah disebutkan, proses perumusan inovasi program akademik harus mengacu pada *quality assurance*, visi, misi dan tujuan lembaga. Untuk melahirkan generasi-generasi muda yang berprestasi serta hafal Al-Qur'an. Tahapan dalam proses formulasi ini meliputi, 1) pengadaan RAKER (rapat kerja), 2) perumusan inovasi program akademik mengacu pada *quality assurance* sekolah dan BNSP, 3) rancangan kerja di masing-masing bidang/devisi, 4) *design* program (ide/gagasan) dikomunikasikan kepada pimpinan, 5) penentuan jadwal kegiatan, 6) penentuan anggaran kegiatan, 6) penentuan penanggungjawab program, dan terakhir 7) pengesahan RKS (Rencana KerjaSekolah).

2. Implementasi strategi kepala SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo dalam inovasi program akademik adalah: 1) menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan sekolah, 2) memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan (berpegang pada prinsip pola mengayomi,

pengawasan, komunikasi), 3) mencari gagasan baru, 4) mengintegrasikan setiap kegiatan, 5) mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Selain itu peran kepala sekolah dalam implementasi adalah menggerakkan rekan kerjanya agar mencapai visi, misi dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan didasari dengan nilai-nilai ibadah dan penanaman karakter/ akhlak baik pada seluruh warga sekolah.

3. Dalam proses evaluasi untuk mengukur keberhasilan suatu inovasi program akademik, kepala sekolah memiliki standar keberhasilan sendiri, program tersebut dikatakan berhasil apabila, 1) sesuai dengan *schedule*, 2) sesuai dengan anggaran, 3) penanggungjawaban yang terlibat terberdayakan secara optimal, 4) *output* dari pelaksanaan kegiatan dapat dirasakan. Sedangkan dalam tahap pengontrolan, kepala sekolah menggunakan 1) pola pengawasan dan 2) pengawasan pada setiap program kegiatan yang diselenggarakan.
4. Adapun hasil dari strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo, sebagai berikut: 1) kepercayaan masyarakat yang semakin besar kepada sekolah, 2) prestasi siswa yang semakin meningkat, dan 3) kepuasan peserta didik dalam mendapatkan *quality assurance* yang ditetapkan terpenuhi secara optimal.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang sudah disampaikan oleh peneliti diatas, selanjutnya peneliti ingin mengajukan beberapa saran, sebagai berikut:

1. Bagi lembaga, diharapkan dapat lebih mengembangkan inovasi-inovasi terbaru dalam program akademik dan mengelola sumber daya yang ada dalam organisasi secara maksimal untuk kemajuan pendidikan dan pengajaran di sekolah, agar tidak tertindas dengan sekolah lain, serta memberikan motivasi kepada warga sekolah untuk terus berkembang sehingga dapat menjadi kiblat bagi sekolah lain dengan lahirnya ulama yang bisa membangun kembali kejayaan umat Islam dan ulama yang memiliki multidisiplin ilmu, hafal Al-Qur'an, ahli tafsir dan fiqih, sekaligus ahli di segala bidang kelimuan.
2. Bagi Peneliti, harapannya peneliti dapat memperhatikan strategi yang sudah diterapkan oleh kepala sekolah mulai dari proses formulasi, implementasi, evaluasi dan kontrol dalam inovasi program akademik sehingga peneliti dapat mengaplikasikan ilmu yang sudah didapat tersebut ketika sudah ada di dunia kerja pada masa yang akan datang.
3. Bagi pemerhati pendidikan, peneliti memberikan rekomendasi agar dapat menerapkan strategi yang dilakukan kepala SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo dalam inovasi program akademik sebagai salah satu contoh untuk pengembangan lembaga pendidikan dengan tidak menghilangkan ciri khas/ karakteristik yang dimiliki oleh masing-masing lembaga.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Muhaemin Yahya. 2014. *Strategi Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Kab. Goa*. Tesis UIN Alaudin Makassar.
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Jogyakarta: DIVA Press
- Bennis, Warrant and Nanus, Burt. 1990. *Kepemimpinan Strategi dalam Mengemban Tanggung Jawab*, Alih Bahasa Victor Purba. Jakarta: Airlangga.
- Darmawan, Deni. 2014. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T. Hani. 1984. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L.. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Iswaloyo. 2014. *Inovasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Dugbang, Ngandiluwih, Matesih, Karanganyar Periode 2008-2012*. Tesis IAIN Surakarta.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. 2002. *Al-Qur'an dan Terjemah Cordoba for Muslimah*. Cetakan Pertama. Bandung: PT Cordoba Intenasional Indonesia.
- Khayo, Khatib Pahlawan. 2005. *Kepemimpinan Islam & Dakwah*. Jakarta: Amzah.
- Kompri. 2015. *Manajemen Sekolah*. Yoyakarta: Pustaka Pelajar.

- Lukiastuti, Fitri & Hamdani, Muliawan. 2011. *Manajemen Strategik dalam Organisasi*. Yogyakarta: CAPS.
- Moleong, Lexy J. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, Dadang Iskandar, Wiwik Dyah Aryani. 2017. *Revolusi dan Inovasi Pembelajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- . 2011. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nata, Abuddin. 2016. *Inovasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Salemba Diniyah.
- Nawawi, Hadari. 2012. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nikmatul Maula Maksumah. 2017. *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Bahasa Asing di Sekolah (Studi tentang Peningkatan Mutu Program Bahasa Mandarin di SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo)*. Tesis UIN Malang.
- Pearce, Robinson. 1997. *Manajemen Strategik Formulasi, Impelementasi dan Pengendalian Jilid I*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Rachmat. 2014. *Manajemen Strategik*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Rahardjo, Mudjia. 2017. *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*, Jurnal UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Program Pasca Sarjana.
- Sa'ud, Udin Saefudin. 2008. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sagala, Syaiful. 2013. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sari Fatimah. 2018. *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di SMP IT Smart Cendekia Karanganom, Klaten Tahun Pelajaran 2017/2018*. Skripsi IAIN Surakarta.

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Suparlan. 2011. *Tanya Jawab Pengembangan Kurikulum & Materi Pembelajaran*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Suharsaputra, Uhar. 2016. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama.

Suparlan. 2011. *Tanya Jawab Pengembangan Kurikulum & Materi Pembelajaran*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Supriyanto. 2017. *Inovas99i Manajemen Pengajaran dalam Peningkatan Prestasi Siswa Kelas 2 Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah (MIM) Sabranglor Trucuk Kabupaten Klaten Tahun 2016*. Tesis IAIN Surakarta.

Tharaba, Fahim. 2016. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Malang: CV Dream Litera Buana.

Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.

Wahyudin, Dinn. 2014. *Manajemen Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

<http://bsnp-indonesia.org/standar-nasional-pendidikan/> diakses pada hari Sabtu, tanggal 11 Mei 2019, pukul 13.00.

<https://darulfikri.sch.id/> diakses pada tanggal 5 Oktober 2018, pada pukul 09:00.

<https://edukasi.kompas.com/read/2012/07/24/05154075/Kompetensi.Kepala.Sekolah.Masih.Rendahdiakses> pada tanggal 15 Mei 2019, pada pukul 07:00.

https://id.wikipedia.org/wiki/Kepala_sekolahdiakses pada tanggal 26 November 2018, pukul 09:00.

<https://islamilogic.wordpress.com/kumpulan-hadits-shahih/40-hadits-tentang-pemimpin-dan-penjelasanya/diakses> pada tanggal 18 Mei 2019, pukul 13:25.

<http://lppks.kemdikbud.go.id/id/kabar/masalah-kepemimpinan-kepala-sekolahdiakses> pada tanggal 15 Mei 2019, pada pukul 07:00 .

<https://mpiuka.wordpress.com/2009/10/25/makalah-diskusi-perencanaan-pendidikan-islam-kelompok-1/>, diakses pada tanggal 17 mei 2019, pukul 13.00.

<http://opiniartikel.kampung-media.com/2016/11/06/problematika-kepemimpinan-kepala-sekolah-16281>, diakses pada tanggal 14November 2018, pada pukul 10:00.

<http://repo.iain-tulungagung.ac.id/2701/7/BAB%20II.pdf> diakses pada tanggal 18 mei 2019, pukul 10:00, hlm. 86.

<https://www.kompasiana.com/anggunkusuma/kepemimpinan-yang-berhasil-adalah-landasan-dari-keberhasilan-suatu-organisasi> diakses pada tanggal 18 Mei 2018, pukul 15:40.

<http://www.mediapendidikan.info/2010/09/permendiknas-nomor-13-tahun-2007.html> diakses pada tanggal 14 November 2018, pada pukul 15:00.



LAMPIRAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
http://fitk.uin-malang.ac.id/ email :fitk@uin-malang.ac.id

BUKTI KONSULTASI SKRIPSI
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Nama : EMRICA AYU MISWARDANI
NIM : 15170035
Judul : Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam
Inovasi Program Akademik di SMP Islam Terpadu
Darul Fikri Kabupaten Sidoarjo
Dosen Pembimbing : Dr. M. Fakim Tharaba, M.Pd.

No.	Tgl/ Bln/ Thn	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing Skripsi
1.	9 /04 /2019	Revisi Bab 1, 2, 3	
2.	10 /04 /2019	Konsultasi Bab IV	
3.	18 /04 /2019	Revisi Bab IV	
4.	23 /04 /2019	Konsultasi Bab V	
5.	8 /05 /2019	Revisi Bab V	
6.	16 /05 /2019	Konsultasi Bab VI	
7.	20 /05 /2019	Revisi All skripsi	
8.			
9.			
10.			

Malang, 22 Mei 2019

Mengetahui
Ketua Jurusan MPI,

Dr. H. Mulyono, MA.
NIP. 19660626 200501 1 003



Certificate No. ID08/1219



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
<http://fitk.uin-malang.ac.id>, email : fitk@uin_malang.ac.id

Nomor : 2428 /Un.03.1/TL.00.1/08/2018
Sifat : Penting
Lampiran : -
Hal : Izin Penelitian

30 Agustus 2018

Kepada
Yth. Kepala SMPIT Darul Fikri Sidoarjo
di
Sidoarjo

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama : Enrica Ayu Miswardani
NIM : 15170035
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester - Tahun Akademik : Ganjil - 2018/2019
Judul Skripsi : Strategi Kepemimpinan dalam Inovasi Program Akademik di SMPIT Darul Fikri Sidoarjo
Lama Penelitian : Agustus 2018 sampai dengan Oktober 2018 (3 bulan)

diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Dekan,



Agus Maimun, M.Pd.
19650817 199803 1 003

Tembusan :

1. Yth. Ketua Jurusan MPI
2. Arsip

Nomor : 300/273/SMPIT-DAFI/V/2019
Lampiran : -
Perihal : **BALASAN**

Yth :
Ketua Jurusan S1 Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Bapak Dr. H. Mulyono, M. A
Di

Tempat

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Basuki Rakhmad, S.Pd
Jabatan : Kepala SMPIT Darul Fikri Sidoarjo

Menerangkan bahwa :

Nama : Enrica Ayu Miswardani
NIM : 15170035
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Universitas : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Telah kami setuju untuk mengadakan penelitian di SMPIT Darul Fikri Sidoarjo dengan permasalahan dan judul :

“Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Inovasi Program Akademik di SMPIT Darul Fikri Sidoarjo”

Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Sidoarjo, 08 Mei 2019
Kepala SMPIT Darul Fikri Sidoarjo


Basuki Rakhmad, S.Pd

TATA TERTIB SANTRI PONDOK PESANTREN TAHFIDZ AL-QUR'AN

DARUL FIKRI SIDOARJO

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam tata tertib ini, yang dimaksud dengan:

1. Yayasan adalah Yayasan Pondok Pesantren Darul Fikri Sidoarjo;
2. Pondok Pesantren adalah Pondok Pesantren Tahfizh Alquran Darul Fikri yang merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan;
3. SMPIT dan MAIT Darul Fikri adalah sekolah formal tempat bersekolah santri, berada di lingkungan dan naungan Pondok Pesantren Tahfizh Alquran Darul Fikri Sidoarjo;
4. Asrama adalah tempat tinggal dan pembinaan santri Pondok Pesantren;
5. Santri adalah warga masyarakat yang sedang menempuh pendidikan dan pembinaan di Pondok Pesantren;
6. Keluarga besar Pondok Pesantren adalah warga Pondok Pesantren yang terdiri dari para pegawai dan santri;
7. Ustadz, ustadzah, dan pembimbing asrama adalah orang yang mendapatkan amanah untuk melakukan proses pendidikan dan pembinaan di Pondok Pesantren;
8. Wali kamar adalah ustadz atau ustadzah yang bertanggung jawab langsung terhadap pembinaan santri di asrama;
9. Kepala kepengasuhan adalah ustadz atau ustadzah yang ditunjuk oleh Pondok Pesantren sebagai penanggung jawab keseluruhan kegiatan santri di asrama.
10. Wali kelas adalah ustadz atau ustadzah yang bertanggung jawab langsung terhadap pembinaan santri di sekolah;
11. Kepala sekolah adalah ustadz atau ustadzah yang ditunjuk oleh Pondok Pesantren sebagai penanggung jawab keseluruhan kegiatan santri di sekolah.
12. Pegawai adalah orang yang diterima oleh Pondok Pesantren untuk membantu proses pembinaan dan pendidikan di Pondok Pesantren;
13. Keluarga besar Pondok Pesantren adalah seluruh pengurus yayasan, pengasuh, ustadz/ustadzah, pegawai dan seluruh keluarganya

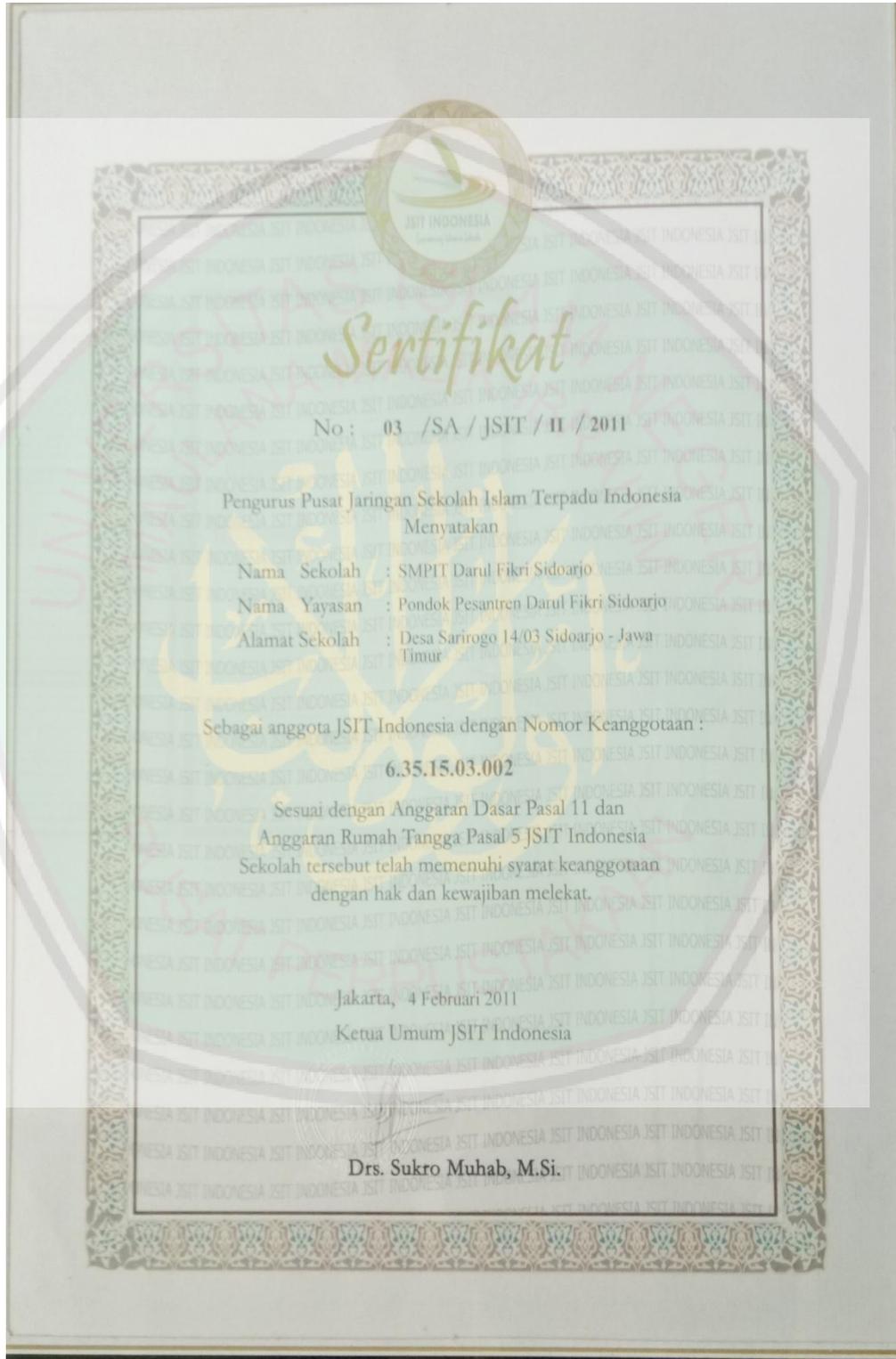
14. Masjid adalah masjid Pondok Pesantren;
15. OSiDAFI (Organisasi Santri Darul Fikri) adalah organisasi yang mewadai kegiatan keorganisasian seluruh santri Darul Fikri;
16. OSIS adalah Organisasi Siswa Intra Sekolah SMPIT Darul Fikri;
17. OSIM adalah Organisasi Siswa Intra Madarasah MAIT Darul Fikri;
18. Pengurus OSiDAFI adalah santri yang terpilih dan disahkan oleh Pondok Pesantren untuk membantu Pondok Pesantren melakukan proses pembinaan dan pendidikan di Pondok Pesantren;
19. Pengurus OSIS adalah santri SMPIT yang terpilih dan disahkan oleh Pondok Pesantren untuk membantu Pondok Pesantren melakukan proses pembinaan dan pendidikan di sekolah;
20. Pengurus OSIM adalah santri MAIT yang terpilih dan disahkan oleh Pondok Pesantren untuk membantu Pondok Pesantren melakukan proses pembinaan dan pendidikan di sekolah;
21. Pergaulan bebas adalah pergaulan santri dengan lawan jenis maupun sesama jenis yang tidak sesuai dengan syariat Islam;
22. Wajib adalah ketentuan yang harus dilakukan oleh santri karena alasan syar'i dan atau kemaslahatan Pondok Pesantren;
23. Dilarang adalah ketentuan yang harus ditinggalkan karena alasan syar'i dan atau kemaslahatan Pondok Pesantren;
24. Konsekuensi adalah tindakan yang diberikan kepada santri karena tidak mematuhi peraturan tata tertib Pondok Pesantren;
25. Penghargaan adalah apresiasi yang diberikan Pondok Pesantren kepada santri yang berprestasi.

SERTIFIKAT PENGHARGAAN SEKOLAH

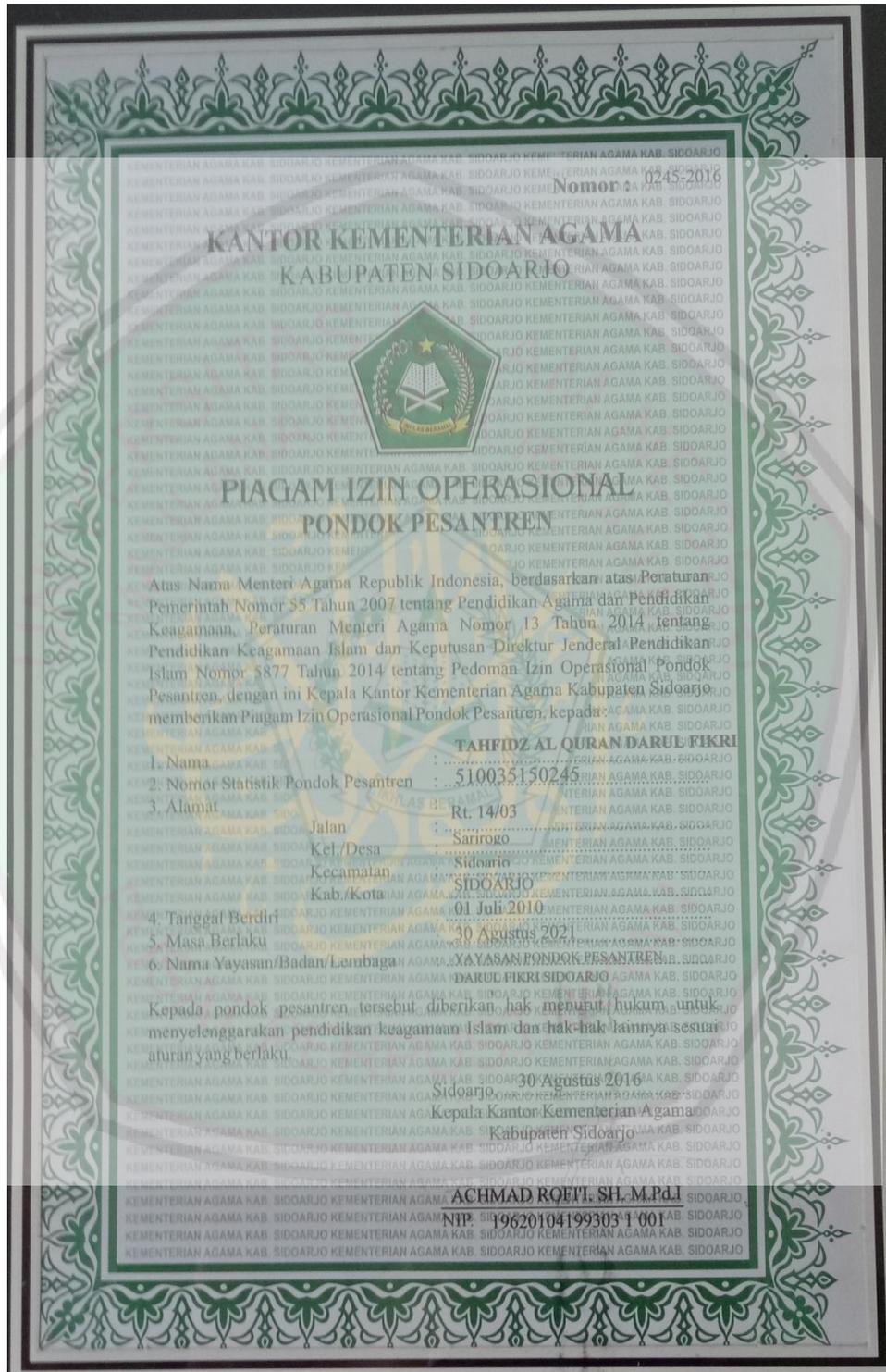
1. Sertifikat Akreditasi BAN-S/M



2. Setifikat Keanggotaan JSIT



3. Piagam Izin Operasional



4. Sertifikat Sekolah Adiwiyata



5. Sertifikat Pelatihan Dasar Pemadam Kebakaran



Daftar Agenda Kegiatan Santri

SMPIT Darul Fikri Sidoarjo

Tahun Pelajaran 2018 - 2019

Semester Genap

No.	Bulan	Tanggal	Kelas/ Peserta	Kegiatan	Keterangan	PJ *	TEMPAT
1		07 Januari 2019	Kelas 7-11	Masuk Semester Genap	Kurikulum		
2		07 Januari 2019	Kelas 9	Nominasi UN	Kurikulum		
3		07 Januari 2019	Kelas 9	Mutaba'ah Santri	Kurikulum		
4		07 Januari 2019	Kelas 9	Do'a Kelulusan	Kesiswaan		
5		11 Januari 2019	Kelas 9	Pendampingan Santri Berprestasi	Kesiswaan		
6		12 Januari 2019	Kelas 7, 8, dan 9 Putra	Sosialisasi Dafi Berhias dan Mading	Kesiswaan	U. LUKMAN	
7		12 Januari 2019	Kelas 7, 8, dan 9 Putri	Sosialisasi Dafi Berhias dan Mading	Kesiswaan	U. ERICA	
8		14 Januari - 30 April 2019	Kelas 10 Putra	Tebar Dai ke TPQ	Dakwah		
9		14 Januari 2019	Kelas 9	Bimbel Intensif	Kurikulum		
10		14 Januari 2019	Kelas 9	Bimbel Nurul Fikri	Kurikulum		
11	Januari	14 Januari 2019	Kelas 9	Uji Kompetensi 2	Kurikulum		
12		14 Januari 2019	Kelas 7, 8, 9, 10, dan 11	Launching Si Pesat	Kesiswaan		
13		19 Januari 2019	Kelas 10 Putri	Belajar masak bersama Chef	Kesiswaan		
14		19 Januari 2019	7, 8, 9, dan 10 Putri	JR	BPI		
15		19 Januari 2019	7, 8, 9, 10 & 11 Putra	Mabit	BPI		
16		19 Januari 2019	kelas 7, 8, dan 9 Putra	Sosialisasi Majalah Santri	Kesiswaan	U. IKHWAN	
17		19 Januari 2019	kelas 7, 8, dan 9 Putri	Sosialisasi Majalah Santri	Kesiswaan	U. EKA	
18		21 Januari 2019	Kelas 9	Reward Santri Berprestasi	Kurikulum		
19		26 Januari 2019	Kelas 10 dan 11	Kuliah Bahasa Inggris (Native)	Kesiswaan		
20		26 Januari 2019	Kelas 9 (Putra dan Putri)	Renang	Kesiswaan	U. FIAN	
21		31 Januari 2019	Kelas 7, 8, dan 9 Putra & Putri	Penilaian Dafi Berhias dan Mading	Kesiswaan	U. DENI	
22		02 Februari 2019	10 Putri	Tastqif	BPI		
23		02 Februari 2019	Kelas 9	Rihlah Tarbawi	BPI		
24		4 - 23 Februari 2019	10 & 11 putra (Pilihan)	Santri cinta masjid	Dakwah		
25		5-6 Februari 2019	Kelas 7, 8, 10 dan 11	Standarisasi 3	Tahfizh		
26		09 Februari 2019	Kelas 10 & 11	Kuliah Bahasa Arab (Native)	Kurikulum		
27		09 Februari 2019	Kelas 8	Rihlah Tarbawi	BPI		
28		09 Februari 2019	Kelas 9	Persiapan USBN dan Ujian Praktek	Kurikulum		
29		11 Februari 2019	Kelas 9	Uji Kompetensi 3	Kurikulum		
30		16 Februari 2019	Kelas 10 dan 11 Putra Putri	Kesehatan Reproduksi Remaja	Kesiswaan		
31	Februari	16 Februari 2019	Kelas 7	Rihlah Tarbawi	BPI		
32		16 Februari 2019	kelas 7 dan 8 Putra	Pembelajaran Media NET TV	Kesiswaan	U. LUKMAN	
33		16 Februari 2019	Kelas 9 Putra & Putri	Renang	Kesiswaan	U. PINO	
34		18 Februari 2019	Kelas 9	Try Out JSIT	Kurikulum		
35		18 Februari 2019	Kelas 9	Reward Santri Berprestasi	Kurikulum		
36		22 Februari 2019	Kelas 10 dan 11 (IPA)	Simulasi Toeff ITP	Kurikulum		
37		22 - 27 Februari 2019	Kelas 9	Ujian Praktek	Kurikulum		
38		23 Februari 2019	10, 11	Rihlah Tarbawi	BPI		
39		23 Februari 2019	kelas 7 dan 8 Putra	Pembelajaran Media NET TV	Kesiswaan	U. FATATIN	
40		28 Februari 2019	Kelas 7 - 11	Dafi Berhias			
41		1-3 Maret 2019	Kelas 9	AMT (Putra dan Putri)	Kesiswaan	U. MUWAFFI	LENTERA CAMP/UTC
42		1 - 8 Maret 2019	Kelas 7, 8, 10 dan 11	Penilaian Tengah Semester 2	Kurikulum		
43		9 -10 Maret 2019	Kelas 7, 8, 10 dan 11 Putra	Perpulangan	Kepengasuhan		
44		11 - 12 Maret 2019	Kelas 10 Putra	Pelatihan Dai muda	Dakwah		
45		14 - 19 Maret 2019	Kelas 9	USBN	Kurikulum		
46		16 - 17 Maret 2019	Kelas 7, 8, dan 10 Putri	Perpulangan	Kepengasuhan		
47		18 Maret 2019	Kelas 9	Uji Kompetensi 4	Kurikulum		

48	Maret	19 Maret 2019	Kelas 9	Pertemuan Wali Santri	Kurikulum		
49		22 Maret 2019	Kelas 7, 8, dan 9 Putra	Kuliah Inspirasi	Kesiswaan	U. SUGI	
50		23 Maret 2019	Kelas 10 dan 11	Berenang	Kesiswaan		
51		23 Maret 2019	Kelas 7 dan 8	PBB	Kesiswaan	U. DIDIK	
52		23 Maret 2019	Putri)	Mabit dan JR	BPI &		
53		25 Maret 2019	Kelas 9	Try Out Diknas	Kurikulum		
54	25 Maret 2019	Kelas 9	Reward Santri Berprestasi	Kurikulum			
55	30 Maret 2019	Kelas 10 Putri	Riyadhoh	BPI			
56	30-31 Maret 2019	Kelas 7, 8, 9, 10 dan 11	Festival Bahasa	Kesiswaan	U. ARIF		
57	April	3 April 2019	Kelas 7, 8, dan 9	Hari peduli lingkungan	Kesiswaan		
58		13 April 2019	kelas 7, 8, 9, 10 dan 11	Mabit dan JR	BPI		
59		16-17 April 2019	Kelas 7, 8, 10 dan 11	Standarisasi 4	Tahfiz		
60		18 April 2019	Kelas 9	Do'a dan Buka Bersama	Kurikulum		
61		20 April 2019	Kelas 10 Putri	Beauty Class	Kesiswaan		
62		20 April 2019	Kelas 10 dan 11 Putra	Cinematography	Kesiswaan		
63		23 - 25 April 2019	Kelas 10 Putra & Putri	Backpacker: University Visit 2019			
64		22 - 25 April 2019	Kelas 9	UNBK	Kurikulum	Ust Kardi	
65		23 April 2019	Kelas 10 dan 11	Launching Buku Sastra Santri	Kesiswaan		
66		25 - 28 April 2019	Kelas 9	Perpulangan Kelas 9			
67	29 April - 4 Mei 2019	Kelas 9	Intensif Ulumul Syar'i	Kurikulum			
68	MEI	04 Mei 2019	Kelas 10 dan 11	Tastqif (Tahib Ramadhan)	BPI		
69		6 - 7 Mei 2019	Kelas 10 dan 11	Motivasi Tahfiz	Tahfiz		
70		6-15 Mei 2019	Kelas 10 dan 11	Penilaian Akhir Tahun	Kesantrian		
71		6-15 Mei 2019	Kelas 7, 8 dan 9	Penilaian Akhir Tahun	Kurikulum		
72		16 - 18 Mei 2019	Kelas 10 dan 11	Program Remedial	Kurikulum		
73		16-22 Mei 2019	Kelas 9	Super Tahfidz	Tahfiz		
74		20-24 Mei 2019	Kelas 7 dan 8	Muroja'ah Kubro	Tahfiz		
75		16-23 Mei 2019	Kelas 8	Rihlah Dakwah	Dakwah		
76		20-25 Mei 2019	Kelas 10	Dai muda berkhidmat	Dakwah		
77		20-25 Mei 2019	kelas 7, 8, 9, 10 dan 11	Murojaah Kubro	Tahfiz		
78		22 Mei 2019	Masyarakat	Dafi Berbagi	Dakwah		
79		23 Mei 2019	Kelas 9	Ujian Akhir Tahfidz	Kurikulum		
80		25 Mei 2019	Kelas 7, 8, dan 9	Wisuda (Masjid Al Akbar-Surabaya)	Kesiswaan	U. ANDI	AL-AKBAR/DBL
81		26 Mei 2019	Kelas 10 dan 11	Laporan Hasil Belajar	Kurikulum		
82	27-29 Mei 2019	Santri GERBANGKERTASUSILA	i'tikaf Santri	Kepengasuhan			
83	27 Mei - 6 Juli 2019	kelas 7, 8, 9, 10 dan 11	Libur Kenaikan Kelas	Kepengasuhan			
84	Juli	1 - 9 Juli 2019	Kelas XI	Global Leadership Program	Kesiswaan		
85		07 Juli 2019	Kelas 8, 9, 11 dan 12	Kedatangan Santri Lama	Kepengasuhan		
86		14 Juli 2019	Kelas 7 dan 10	Kedatangan Santri Baru	Kepengasuhan		

PERTANYAAN WAWANCARA TERSTRUKTUR

Wawancara dengan Kepala Sekolah: (SMPIT Darul Fikri)

1. Bagaimana Bapak mengoptimalkan sumber daya yang ada?
2. Bagaimana formulasi/ bentuk perencanaan dari strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik di sekolah?
3. Siapa saja yang Bapak libatkan dalam penetapan strategi? Apakah strategi yang dipakai sesuai dengan visi bapak? Mengapa bapak mengatakan demikian?
4. Terkait pola penyusunan peraturan di sekolah ini, bagaimana bapak mempersiapkannya?
5. Dalam implementasi program, terkait inovasi program akademik, metode/teknik apakah yang bapak gunakan sehingga sesuai dengan prosedur?
6. Bagaimana bapak menggerakkan nilai jujur, disiplin, kebiasaan baik di sekolah ini?
7. Bagaimana cara bapak membangun kerjasama personil, sehingga mereka dapat dijadikan contoh untuk yang lain?
8. Apakah Bapak tidak mengalami kesulitan/kendala pada awal penerapan inovasi program akademik tersebut?
9. Sebagai kepala sekolah, disamping memimpin juga mengendalikan, mengawasi, dan mengevaluasi program-program akademik yang sudah direncanakan, kemudian bagaimana sistem pengawasannya?
10. Dalam evaluasi, bagaimana Bapak mengukur keberhasilan program tersebut?
11. Apakah ada hasil dari diterapkannya inovasi pada program akademik di sekolah? baik untuk sekolah, yayasan, siswa, pendidik, dan wali murid.
12. Menurut bapak, apa yang menjadi faktor pendukung dalam diterapkannya bentuk inovasi program akademik di sekolah ini?
13. Menurut bapak, apa yang menjadi faktor penghambat dalam diterapkannya bentuk inovasi program akademik di sekolah ini?
14. Bagaimana perspektif bapak untuk sekolah ini ke depan?

Dengan Waka Kurikulum:

1. Bagaimana kebiasaan kepala madrasah dalam menyusun visi dan misi madrasah ini?
2. Menurut anda, apakah sekolah ini memiliki inovasi program dibidang akademik? Bagaimana anda mengetahui bahwa sekolah ini memiliki inovasi program di bidang akademik?
3. Bagaimana kebiasaan guru dalam membina siswa?

4. Untuk meningkatkan profesionalitas SDM guru/pengajar, hal apa yang dilakukan oleh sekolah?
5. Prestasi apa saja yang telah di capai di sekolah ini?
6. Dengan prestasi yang sudah dicapai, apakah sesuai dengan harapan anda? Mengapa demikian?
7. Apakah wali murid/komite juga mempunyai peran dalam mengembangkan inovasi program akademik di sekolah ini? Bagaimana bentuknya?
8. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah saat ini?
9. Bagaimana kepala sekolah memotivasi guru/karyawan sehingga semangat dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme?
10. Menurut anda, apa yang menjadi faktor pendukung dalam diterapkannya bentuk inovasi program akademik di sekolah ini?
11. Menurut anda, apa yang menjadi faktor penghambat dalam diterapkannya bentuk inovasi program akademik di sekolah ini?
12. Bagaimana perspektif anda untuk sekolah ini ke depan?

Dengan Guru/ Pengajar/Wali Kelas:

1. Bagaimana kebiasaan kepala madrasah dalam menyusun visi dan misi madrasah ini?
2. Menurut anda, apakah sekolah ini memiliki inovasi program dibidang akademik? Bagaimana anda mengetahui bahwa sekolah ini memiliki inovasi program di bidang akademik?
3. Bagaimana kebiasaan guru dalam membina siswa?
4. Untuk meningkatkan profesionalitas SDM guru/pengajar, hal apa yang dilakukan oleh sekolah?
5. Prestasi apa saja yang telah di capai di sekolah ini?
6. Dengan prestasi yang sudah dicapai, apakah sesuai dengan harapan anda? Mengapa demikian?
7. Apakah wali murid/komite juga mempunyai peran dalam mengembangkan inovasi program akademik di sekolah ini? Bagaimana bentuknya?
8. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah saat ini?
9. Menurut anda, apa yang menjadi faktor pendukung dalam diterapkannya bentuk inovasi program akademik di sekolah ini?
10. Menurut anda, apa yang menjadi faktor penghambat dalam diterapkannya bentuk inovasi program akademik di sekolah ini?
11. Bagaimana perspektif anda untuk sekolah ini ke depan?

Dengan siswa:

1. Bagaimana perasaan anda sekolah di SMPIT Darul Fikri?

2. Setelah jam pelajaran, mungkin pada jam istirahat apakah anda melakukan kegiatan belajar?
3. Bagaimana kebiasaan guru dalam membina/ mengajar siswa?
4. Bagaimana kebiasaan guru dalam memerikan bimbingan pada siswa?
5. Bagaimana peran orangtua dalam membantu dan mendukung prestasi anda? Apa bentuknya?
6. Apa saja bentuk-bentuk program inovatif dalam kegiatan akademik di sekolah ini?
7. Bagaimana harapan anda untuk sekolah ini ke depan?



CATATAN LAPANGAN

Hari/Tanggal : Kamis, 6 September 2018

Perihal : Mengantar surat perizinan penelitian (pra-penelitian)

Tempat : Kantor (Putri)

Peneliti datang ke sekolah dan memberikan surat permohonan izin penelitian dari kampus untuk diberikan kepada kepala sekolah, akan tetapi pada saat itu kepala sekolah tidak ada disekolah dikarenakan ada kepentingan lain diluar sekolah. Akhirnya surat permohonan izin penelitian tersebut diberikan kepada pegawai sekolah (TU) yang pada saat itu ada di kantor. Dan beliau memberitahu bahwa nanti akan disampaikan kepada kepala sekolah.

Hari/Tanggal : Sabtu, 8 September 2018

Perihal : Perizinan kepada Kepala Sekolah

Tempat : Ruang Kepala Sekolah

Peneliti datang ke sekolah dan langsung dipersilahkan untuk menemui bapak kepala sekolah. Pertama-tama, peneliti memperkenalkan diri dan menyampaikan tujuannya datang ke sekolah untuk melakukan penelitian tugas akhir kuliah, lalu diskusi pun terjadi antara peneliti bersama kepala sekolah.

Kepala Sekolah : Jadi kira-kira apa yang dibutuhkan untuk penelitian?

Peneliti : jadi begini, saya kan ingin mencoba penelitian disini, skripsi saya berjudul "*Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Program Akademik*", jadi saya ingin membahas tentang program-program akademik di sekolah ini, dan bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan hingga hasilnya. Mungkin bisa dari perencanaannya, kemudian pelaksanaan dan evaluasi.

Kepala Sekolah : jadi kalau penelitian maunya hari apa, kesini langsung selesai apa bagaimana?

Peneliti : tidak, jadi kemarin kan sudah memberikan surat perizinan, jadwalnya insyaAllah jika bisa 2 minggu sekali. Kalau sudah selesai kira-kira 2kali/ 3kali itu sudah cukup. Kali ini untuk proposal dulu ya pak, untuk skripsinya mungkin bisa dilanjutkan nanti ketika liburan panjang.

Kepala Sekolah : jadi apakah bapak bersedia jikalau wawancara hari ini?

Peneliti : Ohiya mohon maaf tidak bisa kalau untuk sekarang. Sekarang kan sudah waktunya sholat, besok kalau mau kesini di wa dulu. Kalau ngasih surat gini juga janji dulu waktunya kapan ya. Oke, ini saya terima dulu ya.. nannti bisa janji saya bisanya kapan.

Jadi, dikarenakan kepala sekolah belum ada persiapan untuk diwawancara dan mendekati waktu sholat dhuhur, maka peneliti hanya memberikan surat perizinan diterima penelitian dan mendiskusikan jadwal wawancara selanjutnya yang akan dilaksanakan.

Hari/Tanggal : Kamis, 27 September 2018

Perihal : Wawancara Ke-1 dengan Waka Kurikulum (Eli Rohmawati, S.Pd.)

Tempat : Kantor (Putri)

Waktu : 13.00 – 13.20 (20 menit)

Peneliti datang ke sekolah dan segera menuju kantor. Disana ada pegawai dan peneliti menyampaikan tujuan ke sekolah serta memberitahu bahwa akan ada wawancara dengan Waka Kurikulum. Kemudian tidak lama Waka Kurikulum pun datang dan wawancara dimulai,

Peneliti: Jadi begini ustadzah, skripsi saya membahas tentang program akademik, baik pembelajaran maupun kurikulumnya. Untuk visi dan misi madrasah sudah saya baca di website darulfikri dan didalamnya tertulis bahwa ada 2 kurikulum yang diterapkan, lalu turunan dari kurikulum itu kan dijabarkan dalam bentuk program kerja atau program kegiatan akademik, bisakah anda jelaskan apa saja program-program tersebut?

Wakakur: Jadi begini, program kerja dari kurikulum itu di sekolah ini menerapkan 2 kurikulum, yaitu kurikulum dinas (yang resmi) dan kurikulum pesantren dengan memiliki 5QA (Quality Assurance)/ Jaminan Mutu. Nah dari situ untuk program-program kurikulum untuk kelas 9 itu nanti ada sukses UN, ada Ujian Akhir Semester dan Ujian Akhir Pesantren. Jadi 2 hal itu yang menjadi standarisasi kelulusan, dan ditambah dengan Takhfidz, jadi 3 hal itu yang menjadi standar kelulusan siswa di sekolah ini. Jadi nilai akademik UN, kemudian Ujian Pesantren, pencapaian Takhfidz.

Nah untuk kelas 7 dan 8 dan yang lainnya, untuk takhfidz setiap semesternya ditarget minimal 2 juz, sebagai standar kenaikan kelas, dan nilai ujiannya juga

diatas rata-rata atau minimal KKM dengan nilai 80. Kemudian dari situ juga dilihat dari sikapnya dan karakter siswanya.

Peneliti: lalu, untuk penyusunan kurikulum atau program akademik itu bagaimana?

Wakakur: alurnya untuk menyusun kurikulum/program akademik itu, diawal kita memberikan kesempatan untuk masing-masing guru membuat RPP dan perangkat pembelajaran, setelah itu dikumpulkan dan dibahas dengan memperhatikan Permen yang ada serta perubahan-perubahan yang ada.

Untuk yang kurikulum sekolah, kita mengacu pada dinas. Nah untuk kurikulum yang pesantren, kita sifatnya bikin *lesson plan*, itukan lebih simple dan lebih sedikit ya.. yang berisi langkah-langkahnya apa, pelajarannya apa, materinya apa, sebagai bentuk administrasinya.

Peneliti: untuk buku ajar yang dipakai disini untuk kegiatan pembelajaran apa saja?

Wakakur: disini itu karena pelajarannya ada 2, pesantren dan sekolah, maka ada beberapa pelajaran dari dinas yang tidak diajarkan di kelas, intinya tidak masuk dalam pembelajaran di kelas. Jadi kita lakukan ketika diawal tahun pembelajaran (tahun ajaran baru), misalnya kemarin pada bulan juli. Ketika siswa kelas 7 melakukan PLS (Pengenalan Lingkungan Sekolah), yang kelas lain itu Matrikulasi mapel-mapel yang tidak diajarkan dikelas. Seperti SBK, Prakarya, PKN, itu diajarkan diawal. Nah itu kita sudah memperoleh nilai dan sudah ada nilainya, nah nilainya itu disimpan dibuat nanti ketika UTS, UAS, dan itu kita sudah punya nilai.

Peneliti: jadi diawal masuk tahun ajaran baru ya?

Wakakur: iya betul, 2 pekan kita selesaikan.

Peneliti: apakah program tersebut untuk semua kelas?

Wakakur: untuk kelas 7 belum, karena kemarin masih PLS. Jadi kegiatan itu dilakukan oleh kelas 8 dan 9 saja. Nah yang pelajaran lainnya itu terstruktur di kelas, dan buku ajarnya kalau yang mapel umum kita beli di pemerintah, selebihnya itu kita cari buku referensi sendiri dan selebihnya kita bikin *handout* untuk anak-anak. Jadi anak-anak tidak dibebankan untuk beli buku yang lebih banyak, jadi sudah ada buku dari pemerintah, kemudian buku LKS.

Peneliti: apa kurikulum yang diterapkan di sekolah ini?

Wakakur: Kurikulum 2013.

Peneliti: kemudian untuk pembelajarannya bagaimana?

Wakakur: disini pembelajarannya sudah berbasis teknologi. Jadi setiap kelas sudah ada LCD, dan disitu diupayakan semua guru bisa memanfaatkan fasilitas itu. Jadi biar kelasnya lebih rame, lebih interaktif. Dan kemarin juga dari guru-guru ada pelatihan untuk membuat soal online. Tapi, memang belum terlaksana karena berkaitan dengan sistem online komputer yang ada disini. Jadi kita sudah disiapkan ke arah situ.

Peneliti: untuk apa saja metode yang digunakan guru dalam pembelajaran?

Wakakur: metode pembelajaran tergantung dari pembelajarannya masing-masing, yang sesuai. Jadi memang tidak kita tentukan harus begini, tidak. Jadi memang sesuai kebutuhan dalam pembelajaran itu sendiri. Dari RPP kan sudah ada, makanya dari situ ya dibebaskan dari guru-guru silahkan mau pakai metode apa saja yang cocok untuk pembelajaran.

Peneliti: apa saja jadwal kegiatan kurikuler yang dilakukan di sekolah?

Wakakur: disini kegiatan kurikulumnya pramuka, itu wajib untuk seluruh murid. Kemudian jujitsu (bela diri) itu juga wajib. Kemudian untuk yang pilihan, ada BSMR (PMI), PIR, English Club, Robotik, Nasyid, Menjahit, Panahan.

Peneliti: apakah kegiatan tersebut dilakukan di sekolah atau diluar sekolah?

Wakakur: di sekolah. jadi semua kegiatan berpusat di sekolah. tidak ada yang keluar, kecuali memang itu adalah penting.

Peneliti: Dan untuk struktur organisasinya? Sekolah untuk putra dan putri kan letaknya berbeda, apa saja struktur organisasi dibawahnya kepala sekolah?

Wakakur: ada Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana Prasarana, masing-masing untuk putra dan putri sendiri, karena untuk memantau di putra sendiri dan di putri juga sendiri.

Peneliti: kemudian untuk latar belakang, yang baca di website masih terbilang lembaga yang baru dan modern, dan baru berdiri pada tahun 2010. Dan sekarang sudah memiliki banyak piagam penghargaan, piala lomba-lomba. Lalu, adakah strategi atau teknik apa yang digunakan untuk memotivasi siswa? Baik dari pembelajaran atau apa, sehingga bisa memenangkan olimpiade. Adakah metode khusus yang diajarkan?

Wakakur: secara khusus sebenarnya tidak ada, sehingga menjadikan sekolah juara gitu. Kita tidak melakukan strategi khusus, memang terbilang tidak seperti di Al-Izzah yang digembleng khusus olimpiade, dan disini sudah mulai arah ke situ tapi memang masih belum 100%, jadi anak-anak yang memiliki kompetensi unggul, kita mengajak mereka untuk seleksi. Jadi kita adakan untuk siswa-siswa. Ketika ada lomba olimpiade, kita buat seleksi, dari seleksi tersebut kita ambil yang terbaik, dan dari situ juga kita ajak, dan setelah itu kita adakan lomba internal. Dari lomba internal yang berbasis edukasi, untuk siswa yang juara 1,2 dan 3 menjadi rekomendasi dari guru untuk di delegasikan mengikuti lomba. Jadi sifatnya lebih terbuka.

Peneliti: apakah ada data yang terkait dengan struktur organisasi?

Wakakur: mohon maaf untuk struktur belum dibuat, masih proses pembuatan.

Peneliti: lalu apa saja program kerja sekolah/ rencana program tahunan/ RPM/ RKPM (Rencana Kerja Program Madrasah) baik yang semester/tahunan?

Wakakur: kalau disini itu langsung seluruhnya, jadi tidak hanya pada akademik. Jadi semua kegiatan 1 semester baik itu akademik atau pesantren dan Al-Qur'an itu ada semuanya jadi satu (terpadu). Karena memang satu kesatuan dan tidak dipisahkan. Nah dari situ bagian PJ (penanggungjawab) harus mengamatinya kapan saja kegiatannya dilaksanakan, jadi tidak sendiri-sendiri dan dijadikan satu dalam 1 semester.

Peneliti: untuk visi, misi, tujuan dan sasarannya bagaimana?

Wakakur: untuk visi dan misi bisa dilihat di website. Sasarannya seluruh masyarakat silahkan masuk disini, tidak terkhusus untuk siapapun.

Peneliti: untuk penerimaan siswa baru apakah ada seleksi?

Wakakur: Ada. Kita sudah membuka dan kuotanya sudah tinggal sedikit. Karena disini memang sudah ada Humas yang fokus hanya untuk marketing.

Peneliti: Mungkin sudah cukup untuk wawancara kali ini ustadzah, terimakasih banyak. Untuk wawancara lanjutan mungkin nanti bisa dijadwalkan lagi ya..

Wakakur: iya silahkan, nanti kalau perlu data-data silahkan. insyaAllah kalau dari website itu sudah mencakup luas, seperti brosur, keunggulan, jadwal kegiatan, program kegiatan yang dilakukan.

Peneliti: saya sempat baca di website, salah satu keunggulan sekolah ini yaitu kerjasama dengan luar negeri, salah satunya dengan Malaysia. Kejasama tersebut pernah dilakukan pada tahun berapa?

Wakakur: kerjasama itu baru dilakukan dari pihak pengurus yayasan yang kesana. Selanjutnya belum, karena saat ini kita kan masih SMP dan MA-nya juga masih 1 tahun ini. Jadi memang belum terlaksana, tapi kedepan menjadi cita-citanya disitu.

Peneliti: jadi fokusnya juga pada 3 hal tadi ya? Untuk visinya yaitu untuk mewujudkan santri yang berkarakter, menghafal Al-Qur'an dan akademiknya yang bagus.

Wakakur: dan semua 3 hal tersebut menjadi standar kenaikan kelas. Kalau disekolah lain mungkin secara akademik saja, disini kalau akademiknya bagus hafalannya kurang mencapai ya harus menyelesaikan dulu, kalau tidak mau menyelesaikan ya siap untuk tidak lulus/naik kelas. Dan hal itu sudah disampaikan diawal pertemuan wali murid.

Peneliti: untuk siswanya dari jauh-jauh juga ya ustadzah?

Wakakur: iya dari jauh, memang kita ekspansinya ke luar. Kuota untuk luar kabupaten/provinsi jauh lebih berpeluang.

Peneliti: untuk di putra MA-nya bagaimana?

Wakakur: Baru 2 kelas. Kalau di putra sudah tahun ke-2, kalau di putri baru tahun pertama.

Peneliti: untuk pembukaan santri baru dan penerimaan kapan dilaksanakannya?

Wakakur: bulan September-Oktober itu hanya pelaksanaan tesnya saja dan penerimaan santri barunya sekitar Januari. Kalau sekarang malah sistemnya inden, kalau inden itu bergelombang-gelombang, dan ini sudah beberapa kali gelombang pendaftaran.

Hari/Tanggal : Kamis, 27 September 2018

Perihal : Wawancara dengan Wali Kelas/ Guru Pembina (Ustadzah Fian)

Tempat : Kantin Sekolah (Putri)

Waktu : 13.30 – 13.55 (20 menit)

Setelah melakukan wawancara bersama Waka Kurikulum, kemudian peneliti langsung melanjutkan wawancara bersama Guru Kelas/ Guru Pembina. Lalu terjadilah diskusi antara peneliti dan guru pembina,

Peneliti: Apa saja program akademik di sekolah ini?

Wali Kelas/ Guru Pembina: Program akademik disini banyak, ada PPS, ada PAT. Yang saya tau disini selama ini itu kelas 7, 8 dan 9 itu beda. Kalau 7 dan 8 itu programnya pembelajaran, takhfidz, dan takhfidznya itu kita laksanakan di jam sekolah, jadi ada beberapa pembelajaran yang tidak dimasukkan misalnya Prakarya, SB (Seni Budaya), itu sebenarnya rahasia kita ya, jadi akan-anak itu kita kasih yang namanya program Matrikulasi. Jadi Matrikulasi beberapa pelajaran yang tidak diajarkan, kita ajarkan di wal. Jadi misalnya seperti Prakarya, (SB) Seni Budaya. Sudah itu saja. Kalau olahraga ada, PKN itu kelas 7 dan 8 tidak ada, tapi kelas 9 ada. Jadi antara kelas 7, 8 dan 9 itu berbeda. Kalau kelas 9 itu ada Ekstra Sukses UN, jadi ada Tim Sukses UN-nya. Kalau Ekstra Sukses UN itu kita biasanya ada kayak AMP, kita bekerjasama dengan bimbingan belajar dari luar. Kalau kelas 7 dan 8 standart sama dengan yang lainnya, cuma kita punya banyak program yang tidak terlihat. Misalnya seperti Outbond, kita kan disini ada pesantrennya ya, jadi antara pesantren dengan sekolah itu saling sinergi, jadi ketika ada kegiatan sekolah itu juga bagian dari kegiatan pesantren. Misalnya outing, outing itu kan bagian dari kurikulum kita ya. Kemarin itu kita mengadakan kegiatan studi banding, jadi misalnya kita ke pabrik gula dengan melakukan pengamatan, iya semacam observasi. Kalau pembelajarannya disini sih ada yang diluar, jadi kita tidak harus belajar didalam kelas, jadi boleh diluar kelas. Misalnya mau dialam itu diperbolehkan. Kalau dirinci, programnya banyak.

Peneliti: adakah metode/ taktik khusus agar anak-anak itu bisa meningkatkan akademiknya?

Wali Kelas/ Guru Pembina: kalau disini gini, kalau pagi itu kita ada bina kelas, bina kelas itu kayak wali kelas nya bertemu dengan anak-anak, menyampaikan keluh kesahnya. Karena disini kita kan ada basis pesantrennya ya, kalau di sekolah lain seperti SD itu ada guru kelas, kalau SMP di negeri kan tidak ada ya, terkadang langsung masuk jam pelajaran. Nah kalau disini ada bina kelas, yang dimana bina kelas itu wali kelas itu memotivasi anak-anak agar tumbuh motivasi belajarnya, kemudian ketika ada masalah di asrama misalnya, mereka bisa menyampaikan. Nah dari situ, tugasnya wali kelas yaitu mengingatkan tentang ibadahnya, dan lain-lain, pokoknya isinya tentang motivasi. Jadi ada istilah Bina Kelas itu kan juga salah satu strategi. Kemudian, biasanya ada tutor sebaya, ketika ada yang tidak bisa, itu bisa bertanya pada temannya, jadi ketika guru masuk dikelas membagi beberapa kelompok itu memilih anak yang kita anggap dia

mampu, dan kemudian anak tersebut dibagi di kelompok-kelompok. Jadi dia yang menjadi seperti guru untuk teman-temannya.

Kemudian untuk kelas 9, kita ada bimbel (bimbingan belajar) internal dan juga bimbel eksternal, karena kita kerjasama dengan Bimbel Nurul Fikri Surabaya. Jadi kita mendatangkan bimbingan belajar dari luar, untuk mengajar disini. Kemudian juga ada untuk anak-anak yang Ekstrasukses UN itu kegiatan Do'a bersama Orangtua, itu pasti ya, kemudian tryout-tryout itu kita hampir tiap pekan ada tryout. Kemudian kita juga kerjasama dengan JSIT, misalnya tryout JSIT, tryout Dinas, kita selalu ikut. Tryout KPI, kita juga kerjasama dengan pihak KPI (Komunitas Pendidikan Indonesia), jadi kita juga kerjasama dengan mereka, merekakan juga mengadakan tryout dan kita selalu ikut. Banyak sebenarnya program kita itu... untuk program dari orangtua apabila mendekati UN biasanya 1hari/1minggu mau UN kita mendatangkan orangtua. Jadi 1 minggu sebelum UN, kita buka bersama orangtua/wali siswa berdo'a dan buka bersama. Terus kita ada santunan untuk anak yatim yang ada disini khususnya kelas 9 ya, jadi ini kegiatannya kelas 9. Kemudian untuk yang kelas 7 dan 8, biasanya kita itu memilah, ketika kenaikan kelas itu kita memilah-milah atau mengklasifikasikan karakter anak, jadi kalau misalnya anak ini begini., jadi dibagi secara heterogen, bukan homogen. Tidak anak yang pintar-pintar saja jadi 1, itu tidak. Kalau disini itukan antara diniyah sama akademiknya tadi sinergi juga ya, jadi akademik diniyah itu seimbang. Kalau sekolah kita mulai masuk jam 07.00 sampai jam 15.00, itu sudah plus mufrodat. Jadi ya itu sekilas tentang kurikulumnya.

Peneliti: lalu yang mau saya tanyakan selanjutnya untuk penyusunan program kegiatan itu dilakukan kapan?

Wali Kelas/ Guru Pembina: jadi kita melakukannya diawal, biasanya di akhir tahun pembelajaran. Misalnya per-Juni ya, jadi kita buat program sebelum kita sosialisasikan, jadi paling tidak bulan Juni itu sudah selesai. Jadi kita membuatnya itu dengan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, dan Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana Prasarana. Ada juga Kepala Tarbiyah, jadi disini ada juga Waka Ulumus Syar'i (pembelajaran diniyah, seperti tafsir, hadits, ulum qur'an) juga terlibat.

Peneliti: Bagaimana dengan struktur organisasinya?

Wali Kelas/ Guru Pembina: Untuk struktur organisasi dari paling atas itu ada Direktur (pemimpin lembaga yang menaungi sekolah). kalau dari SMP ya paling atas Kepala Sekolah dan dibawahnya ada Waka Kurikulum, Kesiswaan, Sarpras. Ini kalau mengacu pada pendidikan nasional itu ada 8 standar. Ada Standar Isi (tentang kurikulum), Standar Proses, Standar Pembiayaan, Standar Kelulusan,

lihat aja didalam situ, sudah ada sebenarnya, cuman kita kembangkan. Jadi kalau disini kurikulum itu ada yang Program Diniyah dan juga Program Akademik. Kalau secara kedinasan kita beda lagi aturannya. Jadi kita disini kurikulum dinas, kita punta kurikulum pesantren, kalau untuk kurikulum Dinas itu kita mengacu pada dinas, tetap laporannya ada Dapodik, kalau kurikulum pondok pesantren kita ya seperti tadi ada diniyah. Jadi kepalanya tidak hanya satu, ada kepala bidang/bagian juga misalnya Kepala Takhfidz, Kepala 'Ulum Syar'i, dan mereka setara dengan Kepala Sekolah. jadi dibawahnya Direktur itu ada 3 Kepala, diantaranya Kepala Sekolah, Kepala Takhfidz dan Kepala 'Ulum Syar'i. Jadi kalau Kepala Takhfidz itu yang mengurusinya semuanya, baik yang SMP maupun yang MA, Kepala Sekolahnya yang MA juga ada sendiri. Kalau diputra MA sudah angkatan ke-2, karena berdirinya lebih dulu yang putra. Jadi untuk yang mengurusinya bidang akademik dan diniyah masing-masing untuk putra/putri sendiri. Dan kalau diputri baru tahun ke-1 karena kan juga masih baru.

Peneliti: lalu untuk buku-buku yang dipakai dalam pembelajaran seperti apa?

Wali Kelas/ Guru Pembina: kalau buku kita ikut pemerintah dengan menerapkan kurikulum 2013, tapi kita beli. Jadi anak-anak kita sediakan, yang beli sekolah lalu dibagikan ke anak-anak (dipinjamkan). Bukunya kita pakai K-13 yang revisi terbaru. Untuk yang kelas 7 dan 8 itu yang terbaru, dan kelas 9 kan masih baru ini diganti kurikulumnya, dan angkatan sekarang adalah yang terakhir menerapkan K-13 yang belum direvisi.

Peneliti: mungkin bisa disampaikan prestasi-prestasi yang pernah diraih dibidang akademik?

Wali Kelas/ Guru Pembina: kalau untuk prestasi di bidang akademik itu biasanya pidato. Kalau untuk OSN (Olimpiade Sains Nasional) itu kita ikut serta saja dan jarang menang. Kalau lomba-lomba kita sering ikut, cuma kalau menang itu biasanya seperti Cerdas Cermat, Takhfidz ya pastinya itu juga sering menang, Pidato itu juga dan PILDACIL sering menang. Tahun kemarin kita UN-nya masuk 4 Besar se-Kabupaten Sidoarjo tahun 2016-2017. Dan untuk tahun ini tidak masuk 10 besar, peringkat 11 kayaknya. Kalau olimpiade-olimpiade itu kita jarang menang, karena biasanya yang ikut Dinas itu pasti sudah diambil bagian sana.

Peneliti: Saya lihat di website kemarin ada kegiatan lomba DIFEST, apakah termasuk dalam program sekolah?

Wali Kelas/ Guru Pembina: jadi DIFEST itu adalah program tahunan baru berjalan 2 tahun. DIFEST itu Darul Fikri Festival, jadi kita mengadakan festival

untuk SD, SMP dan SMA semuanya ikut baik dari sekolah negeri maupun swasta seluruh Indonesia. Tahun kemarin itu malah ada yang dari Bali, Jakarta, padahal hadiahnya juga tidak seberapa banyak, tapi mereka itu antusias karena kita kan melakukan promosi via online.

Peneliti: kalau untuk siswanya dari mana saja?

Wali Kelas/ Guru Pembina: ada yang dari Bali, Kalimantan, Palu, dari Malaysia ada juga tapi tahun ini tidak ada. Tahun kemarin banyak tapi sudah lulus sampai kelas 9. Terus ada yang dari Papua. Jadi promosi PPDB itu juga kita lakukan melalui via online agar peluangnya lebih luas. Jadi sekarang disini kita ada manajemen pemasarannya, ada Tim Humas yang mengurus. Kalau dulu kan dari pihak atasan yang punya banyak link-link, jadi kita perbanyak link juga. Kalau untuk lombanya kita keseringan dibidang Takhfidz, karena memang basic kita kan sekolah Takhfidz, jadi kita sering menang lombanya disitu. Dan pembelajaran di jadwal itu juga ada takhfidz.

Peneliti: kalau untuk data prestasi dan lain-lain apakah ada?

Wali Kelas/ Guru Pembina: ada, biasanya di Waka Kesiswaan. Kalau misalnya tidak dapat data bisa cari di web, insyaAllah ada pemenang lomba-lomba. Di instagram juga ada, bisa ambil disitu, atau di di website, di youtube biasanya kegiatan di TV. Selain kurikulum, disini kan juga banyak ekstrakurikuler, dan kebanyakan ekstrakurikuler kan bagian dari kesiswaan tapi tetap ada kurikulumnya juga, jadi mereka harus punya Tim Pengajarnya/ harus punya kurikulum ekstranya. Misalnya Jujitsu, apasih endingnya? Tujuannya apa. Kemudian kita juga ada Komite Sekolah yang dipimpin oleh salah satu wali murid (orangtua siswa), tapi ya yang Sidoarjo-Surabaya.. yang lainnya mengikuti.

Program kita itu banyak sebenarnya, apalagi kalau dipadukan antara yang diniyahnya, akademiknya, dan takhfidznya. Jadi kita itu punya RKT (Rencana Kerja Tahunan), ada RKY (Rencana Kerja Yayasan), Anggaran juga ada/ RKA (Rencana Kerja Anggaran). Jadi sebelum kita membuat perencanaan, kita lalu florkan program-program apasaja yang akan dilaksanakan, kemudian anggarannya. Jadi anggaran yang dibutuhkan berapa, itu semua dibuat oleh Tim Sekolah dan Asrama, yang nantinya akan diplenokan atau Raker (Rapat Kerja) termasuk anggaran-anggarannya. Disinkronkan antara takhfidz, diniyah, dan akademiknya, juga tidak asal kita buat hanya untuk akademiknya saja. Jadi dalam satu hari itu ada takhfidz, diniyah dan akademik. Misalnya pagi ada kegiatan Al-Qur'an 2 jam, siang ada matematika, bahasa Inggris, selanjutnya fikih, aqidah akhlak atau yang lainnya. Itu berlangsung dalam satu hari. Cuma yang akademik

itu kita fokusnya di UN kelas 9 untuk 4 mata pelajaran tersebut, untuk kelas lain tambahannya ada mata pelajaran IPS, PKN, PAI.

Hari/Tanggal : Selasa, 23 April 2019

Perihal : Wawancara dengan Ka. TU/ Bagian Administrasi (Ilmi Noerma Islami)

Tempat : Kantor (Putri)

Waktu : 10.00 – 10.15 (15 menit)

Peneliti datang ke sekolah dan langsung menemui Ka. TU untuk meminta persediannya diwawancara, dan beliau bersedia. Tapi sebelum itu beliau menunjukkan brosur PPDB sekolah yang didalamnya berisi latar belakang berdirinya Darul Fikri, visi dan misinya, keunggulan, serta program-program unggulan sekolah, dan sebagainya.

Peneliti: apakah ustadzah ada data terkait siswa SMP, rombelnya atau sebagainya?

Ka. TU: untuk tahun yang terbaru jumlah keseluruhan adalah 385 mulai kelas VII, VIII dan IX. Untuk rombongan belajarnya, kelas VII dan VIII itu ada 5 kelas, untuk kelas VII ada 5 rombel/ kelas, kelas VIII juga 5 kelas, dan kelas IX ada 4 rombel/kelas. Rinciannya kelas VII ada 139 keseluruhan termasuk putra dan putri, kelas VIII ada 137 siswa, yang kelas IX ada 109 siswa. Untuk rombel tiap kelas kurang lebih ada 30 siswa, tapi ada yang 28 siswa, 29 siswa, 31 siswa.

Peneliti: selanjutnya, apakah ada data terkait ketenagaan atau struktur organisasi sekolah?

Ka. TU: 1) susunan paling atas adalah Direktur PPTQ Darul Fikri: Agus Hariadi, S.Pd.I., 2) bawahnya ada Kepala Sekolah SMPIT Darul Fikri: Basuki Rahmat, S.Pd., 3) Bendahara: Adam Mustika, S.P., 4) Tata Usaha: Ilmi Noerma Islami, 5) Waka Sarpras: Uswatun Aisyah, S.Pi., 6) Waka Kurikulum: Eli Rohmawati, S.Pd., 7) Waka Kesiswaan: Tirta Sari Megahari, S.Pd., setelahnya itu adalah guru-guru pengajar, dibawahnya ada penjaga sekolah/ satpam dan tukang kebun.

Hari/Tanggal : Senin, 29 April 2019

Perihal : Wawancara dengan Guru (Uswatun Aisyah, S.Pi.)

Tempat : Kantor (Putri)

Waktu : 10.30 – 10.45 (15 menit)

Peneliti: Bagaimana kebiasaan kepala madrasah dalam menyusun visi dan misi madrasah ini?

Informan: jadi kalau Darul Fikri itu visi misi itu secara garis besar sudah ditentukan dari sana, tapi kemudian ada sosialisasi dan penjabarannya itu dari kepala sekolah bersama tim sekolah. penjabarannya untuk programnya seperti apa nanti akan dimusyawarahkan bersama tim sekolah.

Peneliti: Menurut anda, apakah sekolah ini memiliki inovasi program dibidang akademik? Bagaimana anda mengetahui bahwa sekolah ini memiliki inovasi program di bidang akademik?

Informan: setiap sekolah saya rasa kan punya visi misi sendiri sehingga inovasinya itu didasarkan dari visi misinya. Karena disini visi misinya lebih pada mencetak pemimpin yang hafal Al-Qur'an, berkarakter dan berprestasi dalam segala bidang, jadi kalau untuk akademiknya kita lebih menonjolkan pada penanaman karakter, jadi meskipun dalam pembelajaran akademik dikelaspun kita tidak boleh lepas dari nilai-nilai moral atau nilai-nilai karakter yang akan disentuh dari setiap mata pelajaran. Misal yang paling gampang tentang kebersihan, kebersihan itu sudah ditanamkan ke anak-anak sejak TK sebenarnya, tapi entah kenapa sampai anak mahasiswapun saya rasa buanyak yang masih buang sampah sembarangan kayak tidak pernah diajari. Nah kalau disini, memang guru-guru ditekankan sebelum masuk kelas, sebelum kelas bersih ya tunggulin dibersihkan dulu, jadi baru kemudian mulai pelajaran. Mulai pelajaran juga gitu, kalau memang anak-anak belum siap ya kita siapkan. Jadi kita lebih utamakan penanaman karakternya di semua bidang di semua guru termasuk dalam pembelajaran akademik, baru nanti nilai pengetahuannya itu disampaikan. Inovasinya itu lebih ke penekanan karakter tadi disesuaikan dengan visi misinya. Jadi akademiknya itu tidak hanya sekedar pengetahuan kita sampaikan, ulangan, sudah, tanpa kita mengimbangi dengan apakah penanaman karakter tadi sudah tercapai atau tidak dalam setiap pelajaran. Karena kan dalam pelajaran sekarang dalam K-13 ada penanaman karakter didalamnya, jadi kita tidak boleh lepas dari hal tersebut.

Peneliti: Bagaimana kebiasaan guru dalam membina siswa?

Informan: guru secara garis besar itu macem-macem kan perannya guru, guru juga sebagai wali kelas, sebagai guru pengajar, guru juga berperan sebagai membantu untuk BPI (Bina Pribadi Islam), jadi pengembangan kepribadian anak, jadi dalam semua perannya guru itu ya memang harus menanamkan karakter pada anak-anak, jadi kita dalam apapun kita sentuh karakternya, tergantung misalnya saya kan ngajar IPA lingkupnya termasuk kebersihan yang penting, tanggung jawab kepada

anak-anak, dan rasa syukur mereka terhadap Allah SWT, terhadap segala ciptaan yang ada disekelilingnya, jadi masuk maupun keluar kelas penanaman itu harus selalu ada. Kalau wali kelas ada model sendiri lagi, untuk penanaman karakter setiap pagi ada BINA KELAS, kita melakukan *COACHING* yaitu pembinaan ke anak-anak yang memiliki permasalahannya sendiri, yang berbeda dengan yang lain. kalau BINA KELAS kan diklasifikasikan, nah untuk anak-anak yang punya permasalahan sendiri, yang perlu di-*coaching* kita bina. Jadi dari wali kelas dulu, nanti wali kelas kalau dalam tahap tertentu sudah tidak mampu akan diserahkan ke BK, baru kemudian kepada Tim Coaching yang akan membantu apabila ada permasalahan khusus untuk anak-anak yang spesial, baik spesial secara tinggi, maupun yang rendah. Kalau untuk anak rata-rata seperti biasa ada BINA KELAS, diingatkan, ada program BPI.

Peneliti: Untuk meningkatkan profesionalitas SDM guru/pengajar, hal apa yang dilakukan oleh sekolah?

Informan: pelatihan, hampir 1 bulan sekali pasti ada pelatihan, cuman kadang setiap bulan diadakan, jadi ada yang 1 bulan dilakukan 2 kali pelatihan, dan ada bulan tertentu yang tidak. Kalau dirata-rata jumlah pelatihannya 1 bulan sekali, tapi pelaksanaannya tidak selalu di tiap bulan, dalam 1 tahun sekitar 12 kali pelatihan, baik pelatihan dari pihak sekolah sendiri yang mengadakan, dari yayasan, ataupun mengirimkan guru-guru untuk pelatihan bersama yang diadakan MGMP dari Dinas, atau dari pihak yang lain.

Peneliti: Prestasi apa saja yang telah di capai di sekolah ini?

Informan: setiap tahun selalu ada anak yang mencapai nilai sempurna di UN, bahkan kita pernah peringkat 4 se-Kabupaten Sidoarjo untuk rata-rata UN, dan banyak lomba-lomba seperti OSN (Olimpiade Sains Nasional) yang dari Dinas, penulisan Karya Ilmiah yang banyak diikuti anak-anak. Tapi karena *tagline*-nya adalah sekolah juara, jadi setiap ada *event* yang berkaitan untuk mengembangkan bakat minat anak, pasti kita bina.

Peneliti: Dengan prestasi yang sudah dicapai, apakah sesuai dengan harapan anda? Mengapa demikian?

Informan: insyaAllah sudah sesuai, kan setiap tahun setiap sekolah punya *goal*/target yang ingin dicapai, jadi memang diupayakan sesuai dengan goal itu, untuk kedepannya sebaiknya goal-nya ditingkatkan, sehingga pencapaiannya lebih meningkat.

Peneliti: Apakah wali murid/komite juga mempunyai peran dalam mengembangkan inovasi program akademik di sekolah ini? Bagaimana bentuknya?

Informan: komite tentu saja punya peran. Biasanya komite itu berperannya dalam hal membantu pelaksanaan kegiatan, misalnya ada kegiatan Outing Class biasanya wali santri atau komite ikut berperan membantu untuk konsumsi atau yang lainnya, jadi kesuksesan program sekolah pasti ada hubungan/keterlibatan komite dan wali santri. Termasuk adiwiyata, kita melibatkan komite, dan beberapa bunga-bunga sumbangan dari pihak komite, untuk mengajari anak-anak pelatihan *Hidroponik*, ada bantuan dari komite, jadi media dan pelatihan juga dari komite. Termasuk *Bioflok* itu juga dibantu oleh komite

Peneliti: Menurut ustadzah, bagaimana kepemimpinan kepala sekolah saat ini?

Informan: jadi dalam hal inovasi program akademik itu, kepala sekolah sudah merancang hal tersebut dengan baik.

Peneliti: Menurut anda, apa yang menjadi faktor pendukung dalam diterapkannya bentuk inovasi program akademik di sekolah ini?

Informan: faktor pendukungnya yang paling utama adalah SDM guru-guru dan pihak komite/orangtua, jadi karena guru-gurunya disini banyak yang muda-muda masih semangat-semangat, untuk menyamakan persepsi satu sama lain baik visi misi dan inovasi itu lebih mudah, nah karena guru-gurunya juga sudah sekata/kompak untuk membawa anak-anak kearah yang sama kemudian orangtua juga mendukung, maka program itu menjadi lebih mudah dilaksanakan. Dan yang paling penting lagi adalah karena anak-anak disini mondok, sehingga mereka 24 jam disini, jadi program itu bisa utuh. Kan biasanya kalau sekolah yang pulang itu, disekolah diajari begini, dirumah belum tentu mempraktekkan. Nah misalnya disini nggak boleh lihat TV, jam sekian harus setor hafalan, jam sekian waktunya belajar, kemudian mereka harus si pesat (memilah sampah), di rumah tidak, jadi kebiasaannya lebih sulit untuk diterapkan. Tapi kalau disini karena 24 jam sehingga itu menjadi lebih mudah ditanamkan keanak-anak.

Peneliti: Menurut anda, apa yang menjadi faktor penghambat dalam diterapkannya bentuk inovasi program akademik di sekolah ini?

Informan: faktor pendukung dan faktor penghambat itu adalah hal yang sama, jadi faktor penghambatnya ya sama karena anak-anak 24 jam juga disini, sehingga kerja keras kami untuk menjadikan itu berhasil otomatis kita harus bekerja lebih keras. Jadi kalau disekolah lain kan Cuma dijam sekolah, setelah itu pulang juga bukannya tanggung kita, tapi kalau disini kan 24 jam maka seluruh aspeknya kita

tanggung dan keberhasilan atau kegagalannya 100% kami tanggung juga, dengan kata lain pihak sekolah yang menanggung. Itu adalah faktor yang besar yang dipegang dan tanggungjawab. Tapi kalau hal itu berhasil, maka itulah faktor pendukungnya juga.

Peneliti: Bagaimana perspektif anda untuk sekolah ini ke depan?

Informan: insyaAllah Darul Fikri ini akan terus berkembang, menjasi SMPIT yang mengajarkan kehidupan Islam yang menyeluruh untuk anak-anak (Syumuliyatul Islam) sehingga anak-anak itu tersentuh dan mereka tahu bagaimana caranya menjalani sebuah kehidupan dengan nilai keislaman yang utuh, bukan karena saya disekolah saya menanamkan ini, tapi karena itu sudah menjadi bagian dari kehidupan yang harus mereka jalani. insyaAllah akan terus berkembang sehingga tidak hanya SMP saja, juga sudah ada MA kedepan ada SD, sehingga pembelajaran dan penanaman nilai-nilai karakter itu utuh sehingga pada saat mereka keluar dari dunia pendidikan ini dan terjun ke masyarakat mereka merupakan pribadi-pribadi yang matang, kuat, tidak akan terpengaruh tapi mereka akan mempengaruhi dalam hal kebaikan.

Hari/Tanggal : Senin, 29 April 2019

Perihal : Wawancara dengan Siswa (Nabila: Kelas 8C)

Tempat : Kantor (Putri)

Waktu : 11.00 – 11.10 (10 menit)

Peneliti: Bagaimana perasaan anda sekolah di SMPIT Darul Fikri?

Informan: kurang lebih juga sama, kalau disini saya lebih tahu tentang agamanya, oh ternyata Islam itu seperti ini, jadi bisa lebih dalam tahu tentang Islam, juga ada pelajaran tahfidz yang ditekankan dan dibagi jadi 3 waktu, setelah subuh, disekolah ada waktu tahfidz juga, dan waktu malam hari. Jadi full buat hafalan itu enak.

Peneliti: Setelah jam pelajaran, mungkin pada jam istirahat apakah anda melakukan kegiatan belajar?

Informan: biasanya jam istirahat itu ada yang ngerjakan tugas, belajar, baca buku diperpustakaan juga ada, ada yang masih di masjid buat hafalan, sama beli jajan, hehe.

Peneliti: Bagaimana kebiasaan guru dalam membina/ mengajar siswa?

Informan: kalau gurunya sih ada yang asik, ada yang serem, ada yang bikin bosan juga.

Peneliti: Bagaimana kebiasaan guru dalam memerikan bimbingan pada siswa?

Informan: jadi kalau punya masalah itu curhat ke ustadzah, sama kalau ngasi informasi baru, kayak ada acara apa nanti disampaikan ke siswa. Dilakukan waktu pagi, ketika bel sekolah itu guru wali kelas masuk untuk melaksanakan kegiatan Bina Kelas dengan siswa.

Peneliti: Bagaimana peran orangtua dalam membantu dan mendukung prestasi anda? Apa bentuknya?

Informan: kalau orangtua suka ngasih support ke kita dan bilang “Nggak apa kalau akademiknya tidak bagus, yang penting akhlaknya baik”.

Peneliti: Apa saja bentuk-bentuk program inovatif dalam kegiatan akademik di sekolah ini?

Informan: jalan-jalan, Outing Class, Outbond kadang setahun 2 kali, itu yang bikin seru dan anak-anak lebih aktif dan interaktif.

Peneliti: Bagaimana harapan anda untuk sekolah ini ke depan?

Informan: tempatnya lebih luas, diadakan peralatan-peralatan yang belum ada di sekolah, perpustakaannya dibuat lebih lengkap.

Hari/Tanggal : Senin, 29 April 2019

Perihal : Wawancara dengan Siswa (Alyssa Kamala Azzahra: Kelas 8D)

Tempat : Kantor (Putri)

Waktu : 11.10 – 11.20 (10 menit)

Peneliti: Bagaimana perasaan anda sekolah di SMPIT Darul Fikri?

Informan: senang bisa sekolah di DAFI soalnya tahfidz-nya diperketat, temen-temennya juga enak, fasilitasnya juga mencukupi.

Peneliti: Setelah jam pelajaran, mungkin pada jam istirahat apakah anda melakukan kegiatan belajar?

Informan: ngerjakan tugas, belajar, baca buku diperpustakaan, hafalan di masjid, sama ke kantin.

Peneliti: Bagaimana kebiasaan guru dalam membina/ mengajar siswa?

Informan: ada keluhannya, ada enakya juga. Enaknya itu kalau kita pengen apa, ustadzahnya ngikutin, pokoknya kita ngerjakan PR itu harus bener, jadi kayak ada tuntutananya gitu. Terus gurunya juga ada yang bikin tidur, ada yang bikin meleak terus.

Peneliti: Bagaimana kebiasaan guru dalam memerikan bimbingan pada siswa?

Informan: jadi kalau punya masalah itu curhat ke ustadzah, sama kalau ngasi informasi baru, kayak ada acara apa nanti disampaikan ke siswa. Dilakukan waktu pagi, ketika bel sekolah itu guru wali kelas masuk untuk melaksanakan kegiatan Bina Kelas dengan siswa.

Peneliti: Bagaimana peran orangtua dalam membantu dan mendukung prestasi anda? Apa bentuknya?

Informan: kadang biasanya ditelfon, nah waktu ditelfonsaya cerita-cerita, terus nanti orangtua bilang “Semangat buat hafalannya”, pokoknya ntar kalo hafalan itu kayak gini...

Peneliti: Apa saja bentuk-bentuk program inovatif dalam kegiatan akademik di sekolah ini?

Informan: Outbond, biasanya dilakukan setahun sekali. Pernah ke Pacet main game-game. Ada juga Rihlah Tarbawiyah, jadi kita nanti se-angkatan pergi, tahun kemarin ke Malang, terus nanti kita ngumpul sama wali kelasnya sendiri-sendiri, main game, foto-foto.

Peneliti: Bagaimana harapan anda untuk sekolah ini ke depan?

Informan: lebih banyak lapangannya, diadakan peralatan-peralatan yang belum ada di sekolah, dan fasilitasnya lebih lengkap.

Hari/Tanggal : Senin, 29 April 2019

Perihal : Wawancara Ke-2 dengan Waka Kurikulum (Eli Rohmawati, S.Pd.)

Tempat : Kantor (Putri)

Waktu : 11.20 – 11.30 (10 menit)

Peneliti: Bagaimana kebiasaan kepala madrasah dalam menyusun visi dan misi madrasah ini?

Informan: sekolah ini kan sifatnya dibawah naungan yayasan, jadi langsung ditetapkan dari yayasan yang punya visi misi, kita sebagai operasional langsung menjalankan visi misi yang ditetapkan oleh yayasan, jadi kita tidak bisa merubah, jadi kita hanya sebagai operasional dan pelaksanaan untuk mensukseskan visi misi yang sudah dirumuskan oleh pihak yayasan.

Peneliti: Menurut anda, apakah sekolah ini memiliki inovasi program dibidang akademik? Bagaimana anda mengetahui bahwa sekolah ini memiliki inovasi program di bidang akademik?

Informan: disini itu kegiatannya padat, ada tahfidznya dan ada bidang akademik. Disini memang diprioritaskan semua tahfidz Al-Qur'an, akademik dan karakter, cuma untuk mencapai 3 semuanya secara maksimal kayaknya belum bisa, jadi salah satu yg unggul disini yaitu tahfidznya. Nah, bagaimana upayanya supaya akademiknya ini juga terlihat unggul? Jadi siswa diberi bimbingan belajar dan dipetakan, *low*/bawah, *high*/tinggi, dan *medium*/sedang, dari situ yang *high* diberi pengayaan-pengayaan, yang rendah bagaimana cara mereka mengetahui dasar-dasarnya supaya tuntas, selain itu juga anak-anak yang *high* diikutkan lomba-lomba Olimpiade, Sains yang sifatnya ilmiah. Karena memang yang selama ini terlihat itu disisi tahfidznya. Kemudian ada bimbingan belajar malam di pesantren. Disini memang tidak boleh mendatangkan guru luar, jadi harus kembali kepada kita untuk menghandel siswa-siswa belajar malam, tapi sifatnya itu diwaktu tertentu, kayak kalau mendekati PTS atau PAT. Nah guru-guru disini yang sudah belum berkeluarga, tinggal diasrama itu boleh saja.

Peneliti: Bagaimana kebiasaan guru dalam membina siswa?

Informan: setiap saat kita selalu membina siswa, kita diawal sebelum pembelajaran ada program BINA KELAS, disitu kita mengingatkan bagaimana aturan-aturan yang harus diikuti, kita banyak beri nasihat-nasihat, dengar ceritanya anak-anak, dan disitu juga kita bisa memberikan solusi.

Peneliti: Untuk meningkatkan profesionalitas SDM guru/pengajar, hal apa yang dilakukan oleh sekolah?

Informan: sampai saat ini yang bisa dilakukan adalah pelatihan. Jadi kita ada program *Microteaching* guru untuk mengetahui apa kekurangannya, nah disitu kita upgrade dengan pelatihan-pelatihan, selain itu juga kita mengirim guru-guru untuk pelatihan diluar sekolah.

Peneliti: Prestasi apa saja yang telah di capai di sekolah ini?

Informan: disini pernah mengikuti Dies Natalis, selain itu ada karya ilmiah IPA Juara 1 Tingkat Nasional kalo tidak salah Olimpiade KI Hajar Dewantara, dan disitu anak-anak presentasi dan menang juara 1 se-Jawa Timur lalu masuk ke Nasional.

Peneliti: Dengan prestasi yang sudah dicapai, apakah sesuai dengan harapan anda? Mengapa demikian?

Informan: iya sudah, tapi hal tersebut perlu kita tingkatkan, karena kan tidak cukup hanya ini, tingkatannya harus lebih tinggi dan luas, ini masih tingkat Jawa Timur, kita harus bisa sampai Internasional. Jadi memang sudah ada harapan, tapi harapan itu harus terus ditinggikan.

Peneliti: Apakah wali murid/komite juga mempunyai peran dalam mengembangkan inovasi program akademik di sekolah ini? Bagaimana bentuknya?

Informan: untuk komite, perannya masih belum nampak, jadi sifatnya masih bantu dalam bidang sarana prasarana, kalau untuk akademik masih jauh sekali. Untuk keterlibatan wali murid itu biasanya juga membantu, misalnya ketika wisuda perpisahan ada dana dari wali murid, kemudian Darul Fikri berbagi itu juga melibatkan wali murid.

Peneliti: Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah saat ini?

Informan: jadi jenis kepemimpinannya setiap kepala sekolah berbeda-beda, punya kelebihan dan kekurangan masing-masing. Kalau menurut saya kepala sekolah saat ini karena memang usianya agak sudah matang jadi bisa memahami apa yang ada dibawahnya, beliau mencoba untuk menjadi tenang, sabar, jadi tidak ada *gap* antara atasan dan bawahan, jadi sudah seperti rekan kerja.

Peneliti: Bagaimana kepala sekolah memotivasi guru/karyawan sehingga semangat dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme?

Informan: selain murid yang ada Bina Kelas, kita juga ada setiap hari untuk guru-guru. Jadi 15 menit untuk BINA GURU jam 06.45, disitu adalah wilayahnya kepala sekolah untuk membina guru, memberikan motivasi, memberikan masukan kepada guru-guru oleh kepala sekolah, selanjutnya setelah itu guru 15 menit BINA KELAS bersama siswa. Jadi sifatnya ada motivasi-motivasi, menyemangati, memberikan informasi kepada guru-guru, ya sama dengan yang dilakukan wali kelas kepada siswa.

Peneliti: Menurut anda, apa yang menjadi faktor pendukung dalam diterapkannya bentuk inovasi program akademik di sekolah ini?

Informan: semuanya, faktor pendukungnya ada sisi keuangan, sisi SDM nya untuk berinovasi, dari tingkat yayasan, seluruh warga sekolah harus saling mendukung, harus saling berkaitan dan bersinergi dan tidak bisa lepas satu dengan yang lain.

Peneliti: Menurut anda, apa yang menjadi faktor penghambat dalam diterapkannya bentuk inovasi program akademik di sekolah ini?

Informan: faktor penghambatnya karena SDM-nya itu sendiri yang tidak mau bergerak, misalnya tidak melaksanakan apa yang sudah direncanakan dan yang menjadi aturan/tanggungjawabnya.

Peneliti: Bagaimana perspektif anda untuk sekolah ini ke depan?

Informan: saya itu disini sudah seperti mengabdikan diri, dan sudah terlanjur senang. Jadi harapan saya agar sekolah ini terus berkembang, terus memiliki perwakilan-perwakilan di daerah-daerah sehingga bisa mengakomodir semua untuk bisa menghafal AL-Qur'an, bisa belajar disini, dan terkenal se-Indonesia dan internasional.

Hari/Tanggal : Rabu, 8 Mei 2019

Perihal : Wawancara dengan Kepala Sekolah (Basuki Rahmat, S.Pd.)

Tempat : Kantor (Putra)

Waktu : 09.00 – 09.30 (30 menit)

Seperti biasa, peneliti menghubungi kepala sekolah melalui via whatsapp, kemudian tidak lama beliau membalas pesan bahwa beliau sedang berada di Anggaswangi (sekolah putra). Kemudian peneliti datang ke sekolah dan langsung menyampaikan tujuannya bahwa peneliti akan melakukan wawancara bersama kepala sekolah, lalu beliau bersedia. Akan tetapi posisi beliau pada saat itu sedang ada di sekolah putri (Sarirogo) jadi peneliti menunggu tidak lama, dan kemudian beliau datang. Adapun topik wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

Peneliti: pertama-tama yang akan saya bahas yaitu mengenai visi dan misi sekolah bapak.

Kepala sekolah: kalau visi dan misi bisa dilihat saja di web, atau di gedung kan ada. Visi dan misi tersebut dipampangkan.

Peneliti: Bagaimana cara bapak mengoptimalkan sumber daya yang ada di sekolah?

Kepala sekolah: jadi sekolah itu berbeda dengan sekolah yang lain ya, kalau sekolah yang lain itu modelnya guru-guru kan JPL (Jam Pelajaran). Jadi misalnya kalau guru A itu JPL-nya 24 jam itu ditempuh dalam sepekan, itu berapa harinya dan jam berapa kesekolah tersebut ditentukan oleh JPL itu. Nah beda dengan Darul Fikri, kalau Darul Fikri itu hampir mirip dengan perusahaan. Gurunya wajib ngantor mulai jam sekian sampai jam sekian, ada ngajar atau tidak ada ngajar semuanya wajib berada disini. Lah itu salah satu strategi pertama untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada. Artinya kalau ada kegiatan-kegiatan diluar jam ngajar, mereka mengatur/mendesain dan sebagainya. Nanti ketemunya itu kita punya aturan yang buat SDM itu, jadi masing-masing guru harus mendapatkan beban tertentu. Misalnya kalau ngajar saja itu adalah maksimal 24 jam, maka karena mereka berada disini sampai jam 4 sore, bagaimana bisa memenuhi 51 jam? (menurut design sekolah, jadi yang 24 jam itu kita buat 51 jam), selebihnya itu kita sudah membuat program selama 1 tahun itu apa saja. Lah guru-guru yang punya amanat 18 jam, 24 jam, kita tambah amanah-amanah yang lain kepadanya sesuai dengan program selama 1 tahun. Programnya itu apa saja, di RAKER itu sudah ada program-program selama 1 tahun. Misalnya, program untuk peningkatan inovasi akademik, kita punya program yang namanya AMT (*Achievement Motivation Training*) itu adalah strategi kita bagaimana bisa mendongkrak daya juang anak-anak untuk bisa mencapai prestasi yang lebih, jadi anak-anak di *camp*-kan disebuah tempat, kemudian kita design kegiatannya itu sampai muncul kembali semangat atau daya juang atau kebangkitan berprestasi optimal, kegiatan itu kita design 2 sampai 3 hari di sebuah tempat. Nah siapakah yang mengelola itu? Ada timnya, tim disitu sudah ditunjuk bagian A penanggungjawabnya adalah Ustadz A, itu sudah dihitung untuk mencapai 51 jam tersebut. Jadi untuk perencanaannya tadi ada program. Kalau untuk Renstra itu berbeda ya, jadi kita kalau Renstra itu sudah ada sendiri dari yayasan, jadi kebijakan dasar menyeluruh itu ada di Renstra, tapi kalau inovasi pendidikan dihubungkan dengan Renstra nggak nyambung, jadi program setahun itu saja. Kalau Renstra nanti gedung dan sebagainya muncul.

Peneliti: bagaimana formulasi/ bentuk perencanaan dari strategi kepala sekolah dalam inovasi program akademik?

Kepala sekolah: jadi yang itu tadi, dalam perencanaan kita punya program selama 1 tahun. Program itu semuanya mengacu pada *quality assurance*. *Quality assurance* kita kan ada 5 ya, satu diantaranya adalah akademik, bagaimana akademik itu bisa sesuai maka perlu adanya program. Nah, program itu adalah perencanaannya.

Peneliti: siapa saja yang bapak libatkan dalam perencanaan strategi? Apakah strategi yang dipakai sesuai dengan visi bapak? Mengapa bapak mengatakan demikian?

Kepala sekolah: iya, jadi diawal tahun itu kita mengadakan yang namanya RAKER (Rapat Kerja). Rapat kerja itu sebelum tahun ajaran baru sudah kita laksanakan, baik di tingkat PRA maupun RAKER. PRA itu diikuti oleh seluruh stakeholder sekolah, guru-guru semuanya terlibat untuk membuat perencanaan kita bagi di masing-masing standar dari 8 standar pendidikan. Kemudian harus ada kebijakan umum dulu, inovasi kita apa, nah itu nanti diterjemahkan didalam rancangan kerja masing-masing. Kami biasanya, model kepemimpinan saya itu menggali potensi dari teman-teman untuk menciptakan ide. Tapi program awalnya nanti didiskusikan, kemudian ide kegiatan itu bisa kita tampung kemudian kita design, setelah itu kita lanjutkan dengan penentuan jadwal kegiatan itu di awal tahun sudah kita tentukan, berikut juga siapa sih yang bertanggung jawab, nah setelah itu kita sah-kan menjadi sebuah kebijakan yang akan masuk ke RAKS. RAKS itu setelah diketok, sudah baik itu kegiatan maupun biayanya berapa sudah diketok diawal. Jadi yang tahun ajaran baru kita sudah melaksanakannya sesuai dengan RAK yang sudah disahkan.

Peneliti: terkait pola penyusunan peraturan di sekolah ini, bagaimana bapak mempersiapkannya?

Kepala sekolah: kalau peraturan itu sudah masuk di kebijakan ya.. tapi kalau inovasi itu berbeda. Kalau peraturan adalah sebuah kesepakatan yang diambil oleh tim manajemen, kalau dibilang ke peraturan itu adalah semua kebijakan yang berhubungan dengan tenaga pendidik itu sudah diawal kita sudah buat yang namanya peraturan pegawai. Nah itu semua masing-masing dari guru maupun pegawai itu harus membawa pedoman/ aturan-aturan itu termasuk jam kerja, cuti dan lain sebagainya ada.

Peneliti: dalam implementasi program, terkait inovasi program akademik, metode/teknik apakah yang bapak gunakan sehingga sesuai dengan prosedur?

Kepala sekolah: kalau metode/ teknik kepemimpinan jadi kami sederhana saja, konsep kami dalam memimpin yang pertama kita MENGAYOMI, yang kedua adalah pada PENGAWALAN. Kami tidak muluk-muluk dalam memimpin. Kalau seluruh kegiatan itu dilaksanakan sesuai dengan schedule atau waktu yang ditetapkan, itu sudah cukup. Gak keluar kemana-mana. Setiap bulan kami sudah membuat schedule kegiatan A, B, C, dan lain-lain beserta masing-masing penanggungjawab yang bertanggungjawab atas pelaksanaan program tersebut. Nah, tugas saya ini hanya menanyakan, kegiatan ini jalan tidak? Tapi dengan pola

MENGAYOMI. Mengayomi itu apa? Jadi keluhan dari masing-masing itu apa kita tampung dan kita cari solusinya. Kita tidak mencari yang salah, tapi bagaimana solusinya. Kalau mencari yang salah tidak ada yang benar sendiri, terus salah itu tidak dijadikan topik, nanti malah ndak selesai-selesai. Kita cari solusinya bersama-sama kemudian kedepan kita evaluasi.

Peneliti: bagaimana bapak menggerakkan nilai jujur, disiplin, dan kebiasaan baik di sekolah?

Kepala sekolah: jadi kami sudah punya kebijakan juga. Kalau tadi kan ada peraturan pegawai, peraturan sekolah itu juga ada. Peraturan sekolah ini juga kita sampaikan diawal. Disampaikannya bagaimana? Diawal tahun ajaran baru itu kita paparkan semua kebijakan-kebijakan untuk siswa itu ke orangtua, nah setelah orangtua memahami bersama maka ada kesepakatan tandatangan “Kami siap untuk melaksanakan apapun aturan ini”. Kemudian ketika ada masalah kita tidak lepas dari aturan, baik itu punishment atau reward ada disitu semua. Kemudian tentang nilai jujur, disiplin dan sebagainya disitu sudah ada semua bagaimana ketika ada anak yang mencuri, mengambil bukan haknya itu sudah ada aturannya., misalnya uang/barang berapakah jumlah itu dikategorikan itu pelanggaran ringan/berat dan sebagainya, kemudian kebijakan apa untuk pelanggaran ringan/berat dan sebagainya. Nah kami untuk mendidik siswa memiliki nilai kejujuran itu sangat kami tekankan, terutama kalau misal budaya diluar itu ada anak nyontek kiri kanan itu hal biasa di sekolah lain, tapi di sekolah kita menjadi hal serius kalau masalah itu. Kalau seandainya ada selama ini, hanya misalnya 1/2 siswa ketika ujian tidak menanamkan nilai kejujuran terbukti ngrepek atau nyontek itu langsung kita tindak di saat itu jawabannya kita ambil kemudian kita karantina disebuah tempat tertentu kemudian kita telepon orangtunya saat itu juga bahwa ananda A hari ini tidak menanamkan kejujuran karena sedang nyontek. Kita telepon orangtunya, kita tidak bisa panggil kadang kalau rumahnya jauh kita telepon dan diberitahu bahwa kita sangat *concern* di kejujuran. Kami sempat terapkan juga bahwa tanpa diawasi pun anak-anak itu kiri kanan sudah tidak ada yang namanya lirik-lirik, karena disitu ada nilai-nilai religius yang diajarkan bagaimana nyontek itu dan sebagainya, kemudian bagaimana diluar dan sebagainya. Bahkan kami setiap Ujian Nasional tidak pernah menerapkan ketidakjujuran. Kalau disekolah lain mungkin ada yang namanya dikasi jawaban dan lain sebagainya, kita tidak. Mulai dari berdirinya Darul Fikri sampai dengan hari ini kami tetap istiqomah. Ya kalau dibilang apakah nilai UN-nya anak-anak Darul Fikri murni? insyaAllah murni semua. Apa yang mereka perjuangkan itulah hasilnya.

Peneliti: bagaimana cara bapak membangun kerjasama personil, sehingga pegawai dapat dijadikan contoh untuk yang lain?

Kepala sekolah: jadi saya sampaikan lagi bahwa selama ini kami menerapkan pola MENGAYOMI. Kemudian yang kedua pola KOMUNIKASI atasan dan bawahan itu tidak *top-down* tapi kita adalah bagaimana bisa mereka menjadi partner saya bekerja. Itu dirasakan oleh teman-teman. Partner itu sangat bermanfaat, daripada top-down. Jadi saya biasanya mengajak “ayo bagaimana kegiatan ini bisa jalan, ayok kita bersama-sama melaksanakanny”, bahkan pada saat-saat kegiatan-pun baik diluar dan sebagainya saya menyempatkan diri untuk bisa hadir disana, kalau seandainya bisa full seharian disana saya bersama mereka. Tidak harus saya merintah lalu saya tidak kesana. Terutama di kegiatan-kegiatan yang mungkin beresiko itu saya harus hadir, jadi sebagai orangtua kalau nanti ada apa-apa dengan anak-anak kita bisa kita tahu, apalagi yang masih muda-muda dalam memutuskan hal itu orang lebih tua harus ada.

Peneliti: apakah bapak mengalami kesulitan/kendala pada awal penerapan inovasi program akademik tersebut?

Kepala sekolah: jadi sebetulnya kalau dibilang itu semua apapun itu ada kesulitan, tapi kami ada keyakinan bahwa kalau kita yakin bahwa semua yang kita laksanakan atau diprogramkan bisa jalan, dan dikerjakan bersama-sama dengan nuansa semangat kita. Jadi semangat kita itu sebelum terbangun ke teman-teman itu bukan hanya kita mengajak, bukan hanya kita mencari uang, tapi kita dasari bahwa kita berada dimanapun ini adalah nilai-nilai ibadah. Saya berkali-kali menyampaikan ke teman-teman bahwa sekolah kita ini berbasis pesantren, kemudian wali santri dan santri kita atau siswa kita itu berbeda-beda, ada sebagian yang yatim, ada sebagian anak dhuafa, ada sebagian anak da'i dan ada sebagian anak orng kaya yang mereka itu semua kita didik. Kita disini itu bukan hanya mendidik, tapi ada nilai ibadah. Coba kalau kita bayangkan disini ada 10 anak yatim yang sekarang kita sedang bina dengan gratis bahkan ada uang sakunya, kalau nilainya kita ukur dengan uang selesai. Tapi kalau kita ukur bahwa kita ibadah disini, ada nilai ibadah disitu. Hampir semua teman-teman itu semangat untuk melaksanakan kegiatan dengan baik, hal itu terbukti.

Peneliti: sebagai kepala sekolah, disamping memimpin juga mengendalikan, mengawasi, dan mengevaluasi program-program akademik yang sudah direncanakan, bagaimana dengan sistem pengawasannya?

Peneliti: jadi kan saya sampaikan kuncinya di PENGAWALAN ya, itu masuk juga pengawasannya juga. Program-program yang sudah kita rencanakan, itu kita kawal dengan baik kemudian kita sampaikan disetiap hari, jadi kita ada namanya

program *Briefing Pagi* dengan guru-guru, guru tidak boleh langsung mengajar, jam 06.45 bersama kepala sekolah disitu ada kurang lebih selama 15 menit untuk menyampaikan evaluasi kemarin, kemudian yang kedua ARAHAN, kebijakan terkini. Yang ketiga PROGRESS REPORT dari masing-masing kegiatan, nah itu disampaikan dalam 15 menit sebelum aktivitas KBM. Misalnya hari ini yang terdekat ada kegiatan AMT (*Achievement Motivation Training*), kemudian kepanitiaannya bagaimana, progresnya bagaimana, hal itu disampaikan disaat itu, kendalanya apa. Hari sabtu depan kita mau rapat, oke, buat kebijakan-kebijakan rapat kapan dilaksanakan, kita coba rapatkan hal apapun kemudian saya mengontrol masing-masing, misalnya PJ-A peralatan sudah sampai mana?, PJ-B akomodasi sudah sampai mana, PJ-D bendahara sudah sampai mana, itu kita bicarakan disitu, kemudian setelah itu baru kegiatan dilaksanakan ada evaluasi. Evaluasinya melalui apa? Melalui LPJ (Laporan Pertanggung Jawaban) disitulah nanti ada bahwa kegiatan ini sudah dilaksanakan, ini hasilnya, kemudian ini evaluasinya dan ini saran-sarannya untuk kedepan.

Peneliti: dalam evaluasi, bagaimana bapak mengukur keberhasilan program tersebut?

Kepala sekolah: Peneliti: apakah ada hasil/implikasi dari diterapkannya inovasi program akademik di sekolah?

Kepala sekolah: iya.

Peneliti: menurut bapak, apa yang menjadi faktor pendukung dalam diterapkannya inovasi program akademik di sekolah?

Kepala sekolah: pertama kan faktor pendukung itu adalah kita punya sumber daya guru yang luar biasa, yang mana berbeda dengan yang lainnya, saya sudah sampaikan kalau yang lainnya itu setelah mengajar pergi, bagi kita tidak. Itu sumber daya yang luar biasa bagi saya, untuk mengaturnya itu cukup mudah.

Peneliti: menurut bapak, apa yang menjadi faktor penghambat dalam diterapkannya inovasi program akademik di sekolah?

Kepala sekolah: Kemudian hambatannya karena ini berhubungan dengan akademik, pasti ada saja. Jadi input dari anak didik kita itu kan berbeda-beda, dari latar belakang orangtua, latar belakang akademiknya juga berbeda-beda, maka program yang sesuai itu sangat diperlukan, makanya hambatannya itu ya pasti ada, misalnya anak si A memang modal awalnya itu potensi akademisnya kurang, nah bagaimana kita bisa pegang anak itu sampai dia terlayani dengan baik, meskipun itu juga tidak mudah, nah karena kita juga melayani. Anak-anak yang

khusus itu juga harus bisa terlayani dengan metode-metode yang sudah kita terapkan.

Peneliti: bagaimana perspektif bapak untuk sekolah ini ke depan?

Kepala sekolah: jadi sampai saat ini kami masih yakin bahwa sekolah model seperti ini masih diminati oleh banyak orang, terbukti dengan ketika kita ada pendaftaran murid baru, kalau tahun ajaran baru dilaksanakan bulan Juni/Juli, kita bulan Desember sudah penuh, tahun sebelumnya sudah penuh, sudah tidak bisa menerima siswa baru. Artinya bahwa sekolah model seperti ini masih diminati oleh masyarakat. Yang kedua, kami masih meyakini bahwa di sekolah-sekolah lain itu banyak yang meniru model sekolah kita, itu hal yang biasa, tapi bagaimana kita selalu termotivasi untuk tidak seperti ini saja, harus berbeda dari tahun ke tahun, dan kalau hari ini kita dicontoh, ataupun ada sekolah yang menduplikasi model kita, bagi kita ya menjadi penyemangat untuk menjadi lebih di atasnya terus. Makanya kalau seandainya ada Studi Banding kita sampaikan semuanya, karena sekolah model begini akan sama dan akan tergilas. Setelah itu kita ada inovasi untuk terus berkembang.

Setelah pelaksanaan wawancara ini selesai, peneliti meminta izin kepada kepala sekolah untuk melakukan observasi sekolah. Dan beliau pun menyetujuinya. Observasi dilakukan peneliti di sekolah yang berlokasi di Sarirogo. Ketika peneliti melakukan observasi keliling sekolah, ternyata para guru dan siswa disibukkan dengan kegiatan PAT (Penilaian Akhir Tahun). Akan tetapi peneliti melakukan observasi tersebut dengan lancar. Adapun hasil observasi yang ditemukan peneliti di sekolah adalah kondisi lingkungan sekolah terasa sangat asri, nyaman, dan rindang. Gedung sekolah berjumlah 3 lantai. Di setiap ruang kelas, terdapat kursi dan meja untuk masing-masing siswa, jadi untuk satu siswa memiliki satu meja belajar beserta kursinya. Suasana kelas juga terlihat rame dan berwarna dikarenakan banyak media-media pembelajaran yang dipajang untuk memenuhi sudut ruang. Masing-masing kelas juga memiliki LCD dan proyektor masing-masing untuk menunjang kelancaran pembelajaran. Adapun ketika observasi, peneliti melihat-lihat beberapa ruang seperti perpustakaan, Laboratorium IPA dan Bahasa, ruang BK (bimbingan konseling), kantin sekolah, koperasi sekolah, kondisi toilet-toilet yang sangat bersih. Di setiap dinding sekolah, juga ada beberapa slogan-slogan dan poster, seperti slogan tentang kebersihan, slogan untuk mematikan listrik setelah dipakai, dan ada pula mufrodat/ kalimat-kalimat bahasa Arab yang dipajang didinding-dinding sekolah. Peneliti melihat ketika pelaksanaan PAT, rata-rata siswa mengerjakan ujian tersebut dengan tenang, disiplin, dan tidak ada yang menoleh ke kanan-kiri, dan peneliti juga tidak melihat ada siswa yang menyontek/ ngerepek. Pelaksanaan

PAT itu terasa sangat tenang dan tidak ada keramaian karena seluruh siswa fokus mengerjakan ujiannya dengan sungguh-sungguh. Adapun ketika memasuki waktu shalat dhuhur, siswa dan para staff segera bergegas untuk siap-siap melaksanakan shalat dhuhur. Ketika shalat dhuhur selesai, masih ada beberapa waktu sebelum dilanjutkan ujian lagi. Peneliti melihat ada beberapa siswa yang belajar di masjid, ada yang membaca AL-Qur'an, ada yang belajar di perpustakaan, di depan kelas masing-masing, dan mereka saling berdiskusi satu sama lain untuk membahas ujian yang akan dilaksanakan. Adapun observasi yang dapat peneliti simpulkan disini yaitu budaya religius dan akademik di sekolah ini ditanamkan dengan baik oleh para pengajar, guru-guru menjadi contoh dan teladan yang baik bagi para siswa. Strategi kepala sekolah dalam mengintegrasikan seluruh warga sekolah dapat dikatakan berhasil karena adanya dampak baik yang tumbuh pada masing-masing pribadi tiap orang. Dengan penanaman karakter dan akhlak baik melalui kegiatan belajar mengajar dan pembinaan secara rutin dan terarah, menghasilkan peningkatan kompetensi akademik terhadap peserta didik serta memiliki karakter Islami yang tertanam pada diri mereka masing-masing.



DOKUMENTASI FOTO KEGIATAN



Gambar 1. Aktivitas siswa ketika istirahat (mengunjungi perpustakaan)



Gambar 2. Aktivitas KBM yang menarik dan inovatif



Gambar 3. Semangat siswa setor hafalan untuk memenuhi standar kenaikan kelas



Gambar 4. Ujian Standardisasi tahfidz Al-Qur'an



Gambar 5. Pembinaan siswa di luar kelas



Gambar 6. Sharing and learning ketika sudah mau pulang sekolah



Gambar 7. Para Juara Dai Speech



Gambar 8. Berbagai macam Piala Prestasi siswa



Gambar 9. Doa bersama menjelang UN (kelas IX bersama walinya)



Gambar 10. Inspiring parenting bersama semua wali murid



Gambar 11. Kesenangan siswa mengikuti kegiatan AMT (Achievement Motivation Training)



Gambar 12. Kegiatan AMT (Achievement Motivation Training) di Pacet, Mojokerto



Gambar 13. Program Pembinaan Guru diisi dengan kajian kitab Ryadush Sholihin



Gambar 14. Kegiatan Coaching asatidz/ah Dafi untuk membuat peta jalan untuk mengoptimalkan pencapaian potensi siswa.



Gambar 15. Penghargaan ustadz/ah berprestasi oleh Kepala Sekolah



Gambar 16. Pelatihan asatidz/ah dengan anggota KPI (Kualitas Pendidikan Indonesia)



Gambar 17. Muhadhoroh Akbar, program lifeskill untuk mengexplore keahlian berkomunikasi siswa



Gambar 18. Gallery (BPI) Bina Pribadi Islami, Rihlah tarbawiyah, jalasah ruhiyah



Gambar 19. Program Muhadatsah santri dengan Bahasa Arab



Gambar 20. Program dakwah santri, ngajar ngaji di TPQ sekitar sekolah



Gambar 21. Program adiwiyata (kebersihan sekolah)



Gambar 22. Program adiwiyata (kebersihan sekolah)



Gambar 23. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (KPPS) dari tim Dinas Kabupaten



Gambar 24. Pelatihan lifeskill untuk penyajian berita dan peristiwa di MNC Group Biro Jatim



Gambar 25. Uji Kompetensi kelas IX (mengikuti tryout KPI)



Gambar 26. Uji Kompetensi kelas IX (mengikuti tryout KPI)



Gambar 27. Kotak Question Box (wadah santri yang mempunyai uneg-uneg, curhat/ bertanya tentang apa saja)



Gambar 28. Prestasi: Juara 3 Lomba Kompetisi Robot in Action 2019

BIODATA MAHASISWA



Nama : Enrica Ayu Miswardani
NIM : 15170035
TTL : Sidoarjo, 26 Januari 1998
Fakultas/ Jurusan : FITK/ MPI
Tahun Masuk : 2015
Alamat Rumah : Jalan Raya Sukodono RT.01/RW.01, Kecamatan Sukodono
Kabupaten Sidoarjo
No Telepon : 085825304640
Alamat Email : miswardani98@gmail.com

Pendidikan : SDN Sukodono 1 Kec. Sukodono Kab. Sidoarjo (2004-2009)

SMP Al-Ittihad Camplong Sampang Madura (2009-2012)

MA Al-Ittihad Al-Islami Camplong Sampang Madura (2012-2015)

S-1 MPI UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2015-2019)