

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MELESTARIKAN  
BUDAYA MUTU SEKOLAH**

*(Studi multi situs di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang)*

**TESIS**

**OLEH:**

**AKHMAD SAID**

**NIM: 13710014**

**Dosen Pembimbing**

1. Dr. H. Nur Ali, M.Pd.
2. Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd.



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

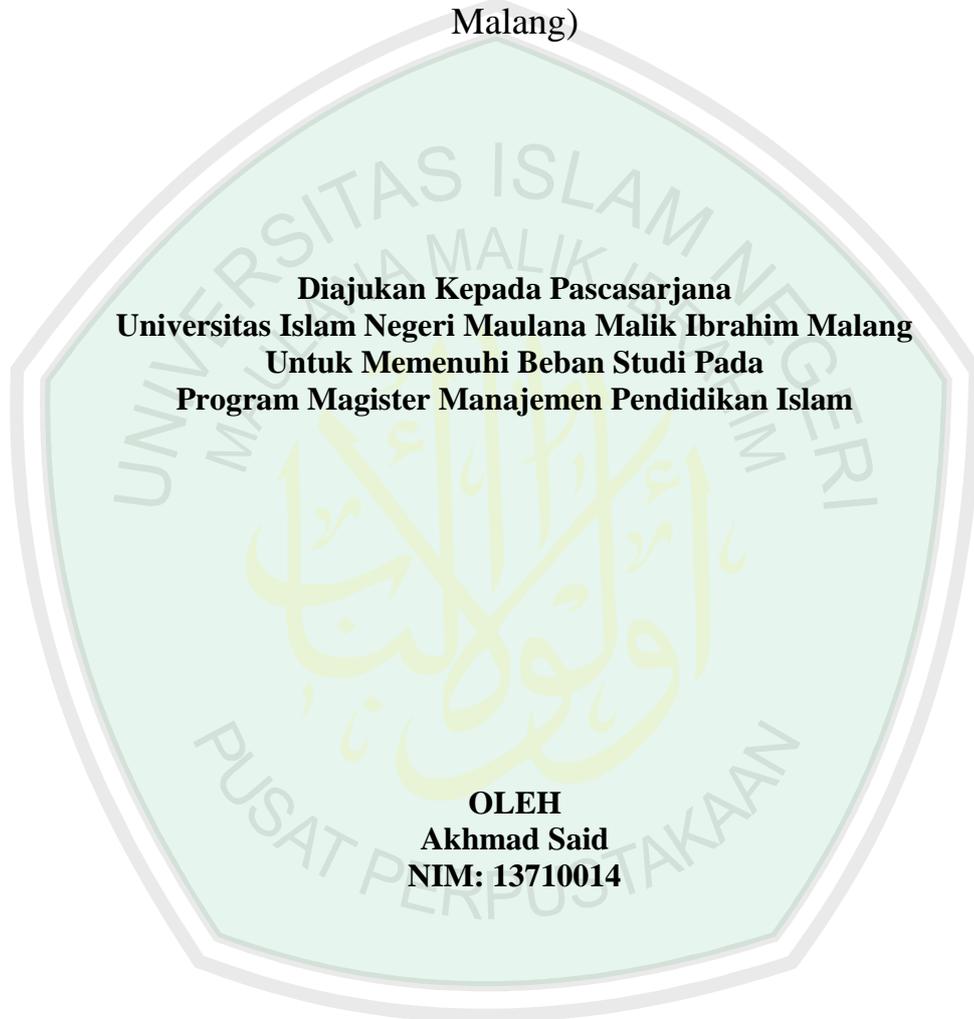
**PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2015**

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MELESTARIKAN BUDAYA MUTU SEKOLAH**  
(Studi Multi Situs di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8  
Malang)



**Diajukan Kepada Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Beban Studi Pada  
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam**

**OLEH  
Akhmad Said  
NIM: 13710014**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2015**

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MELESTARIKAN**

**BUDAYA MUTU SEKOLAH**

**(Studi multi situs di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang)**

**TESIS**

**Diajukan kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk memenuhi beban studi pada  
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam**

**OLEH**

**AKHMAD SAID**

**13710014**

**Pembimbing:**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

Dr. H. Nur Ali, M.Pd.  
NIP: 196504031998031002

Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd.  
NIP: 19720306 200801 2 010

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGRI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2015**

Tesis dengan judul kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah (Studi multi situs di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang) ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 16 Desember 2015.

Dewan penguji

(Prof. Dr. Muhammad Djakfar, SH, M.Ag.), Penguji Utama  
NIP. 194909291981031004.

(Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M.Ag.), Ketua  
NIP. 196712201998031002.

(Dr. H. Nur Ali, M.Pd.), Pembimbing I  
NIP: 196504031998031002.

(Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd.), Pembimbing II  
NIP: 19720306 200801 2 010.

Mengetahui,  
Ketua PPs,

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I  
NIP. 195612311983031032

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Akhmad Said

NIM : 13710014

Alamat: Jl. Cengger Ayam no 25 Malang

Menyatakan bahwa "**Tesis**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang, dengan judul:

Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah (Studi multi kasus di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang). Adalah hasil karya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "**claim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing atau pengelola program Pascasarjana UIN Malang, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

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

Malang, 6 November 2015

Hormat Saya,

Akhmad Said

٧١٠٦٦٠

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ

Barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan) nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan) nya pula”

(Q.S. Az-Zalzalah: 7-8)

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* rabbil Alamiin, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan semesta alam, yang telah melimpahkan taufiq, hidayah dan inayah-Nya, sehingga penulisan tesis ini terselesaikan. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kehadiran baginda Nabi Muhammad SAW, yang telah mengantarkan kita dari alam jahiliyah menuju ke alam yang penuh sains ini.

Dengan selesainya penulisan Tesis ini sebagai persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.I) pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang, maka penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada;

1. Prof. Dr. H. Mujia Rahardjo, M.Si. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Malang.
2. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I, selaku Direktur Program Studi Pascasarjana UIN Malang, dan Dr. H. Syamsul Hady, M.A. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.
3. Dr. H. Nur Ali, M.Pd. dan Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd. selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan kearifan telah memberikan bimbingan, arahan, koreksi dan masukan-masukan ilmiah kepada penulis demi sempurnanya penulisan Tesis ini.
4. Segenap dosen Pascasarjana UIN Malang yang telah memberikan kontribusi keilmuan kepada penulis selama belajar di Program Pascasarjana UIN Malang.
5. Segenap pimpinan, para guru dan karyawan Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Malang dan Sekolah Menengah Atas Negeri 8 Malang yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk melakukan research guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam.
6. Ayah dan ibu tercinta yang telah mengasuh penulis dengan penuh kasih sayang, memberikan dorongan baik moril, materiil, maupun spiritual. Karena cinta kasih merekalah, penulis dapat menjalani hidup dan memperoleh kesempatan belajar sampai saat ini, dan tidak lupa saudara-saudaraku yang telah memberikan motivasi dan dukungan untuk melanjutkan studi sampai pasca sarjana

7. Para dosen Universitas Islam Negeri Malang yang telah memberikan sumbangan pemikirannya dalam penyelesaian Tesis ini.
8. Semua teman-teman MPI program Pascasarjana. Terima kasih atas doa dan motivasinya dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis sadar, bahwa dalam penulisan Tesis ini belumlah sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan sumbangan pemikiran, saran dan kritik yang konstruktif demi kesempurnaan Tesis ini.

Akhirnya, semoga segala amal dan keikhlasannya diterima oleh Allah SWT. *Amin ya rabbal alamiin.*

Malang, 6 November 2015

Akhmad Said

## ABSTRAK

**Said, Akhmad.** 2016. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah (Studi Multi Situs di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang)*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Pembimbing: (1) **Dr. H. Nur Ali, M.Pd.** (2) **Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd.**

**Kata kunci:** Kepemimpinan Kepala Sekolah, Melestarikan Budaya Mutu Sekolah.

Kepala sekolah berfungsi sebagai *leader* dan *manajer* di sekolah yang mempunyai peran penting dalam mewujudkan visi dan misi sekolah. Hal ini sesuai dengan peraturan Menteri Pendidikan Nasional dimana kepala sekolah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah atau madrasah untuk memimpin dan mengelola sekolah atau madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Mengelola sekolah atau madrasah memerlukan model dan gaya kepemimpinan. Model dan gaya kepemimpinan kepala sekolah bukanlah suatu kebetulan, akan tetapi ada nilai-nilai yang mendasarinya. yaitu dimensi *soft* yang mempengaruhi terhadap kinerja individu dan mutu, yaitu nilai-nilai (*values*), keyakinan (*belief*), norma, budaya mutu (*culture*) pembentuk budaya mutu sekolah merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh warga sekolah serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah internal dan eksternal yang mereka hadapi dan merupakan dasar dan landasan bagi perubahan dalam hidup pribadi atau kelompok.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis deskriptif dengan rancangan multi situs. Metode pengumpulan data yang penulis gunakan berupa metode observasi, wawancara, dokumentasi, dengan pengecekan keabsahan data dengan metode triangulasi, dan konfirmability. Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif yaitu metode pembahasan yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa dan kejadian yang terjadi pada saat penelitian. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan metode reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah dibutuhkan strategi dan proses dilapangan. Adapun strategi melestarikan budaya mutu di sekolah SMA Negeri 3 dan 8 Malang adalah 1) menanamkan nilai-nilai sekolah dengan memosisikan diri kepala sekolah sebagai visioner, motivator, komunikator, inovator, edukator, manajemen puncak. 2) penerapan metode keteladanan, pengarahan, pembiasaan, penugasan. 3) menggunakan media tulis, perkataan, perbuatan, kenyataan. Proses dan langkah melestarikan budaya mutu sekolah adalah 1) memperkenalkan roda kehidupan sekolah pada siswa baru pada saat ospek sekolah, 2) menerapkan disiplin sekolah tanpa terkecuali, 3) kantin kejujuran, 3) solat dhuha, 4) kreasi seni, lomba olahraga antar kelas, 5) bedol desa atau masyarakat, 6) peningkatan kualitas mengajar, persiapan guru sebelum mengajar berupa RPP 7) jenjang pendidikan, 8) perbaikan proses dan keterlibatan total semua guru dalam semua kegiatan sekolah kunci keberhasilan sekolah.

## ABSTRACT

**Said, Akhmad.** 2016. School leadership *Cultural Preserve Quality In Schools (multi-site study in SMA Negeri 3 Malang and SMA Negeri 8 Malang)*. Thesis. Master of Islamic Education Management Graduate School of State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim, Advisor: (1) **Dr. H. Nur Ali, M.Pd.** (2) **Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd.**

### **Keywords : School leadership, Preserving Culture School Quality**

The school principal function as a *leader* and *manager* in a school that has an important role in realizing the vision and mission of the school. This is in accordance with the regulations of the Minister of National Education where the principal is a teacher who is given additional duties as head of the school or madrasah to lead and manage schools or madrasah in order to improve the quality of education. Managing schools or madrasah need models and leadership styles. Models and styles of school leadership is not a coincidence, but there are underlying values. the dimensions of *soft* affecting the individual performance and quality, the values (*values*), confidence (*belief*), norms, quality culture (*culture*) forming the cultural quality of the school is a combination of values, beliefs, assumptions, understanding, and hope believed by the school community as well as be used as guidelines for behavior and solving internal and external problems they face and is the basis and foundation for changes in personal life or group.

This study used a qualitative approach with descriptive multi-site design. Data collection methods used by the writer in the form of observation , interviews, documentation, by checking the validity of the data by the method of triangulation and confirmability. This study uses qualitative descriptive analysis technique is the method of discussion that seeks to describe a symptom, events and happenings that occurred during the study. The collected data was then analyzed using data reduction, data presentation, drawing conclusions.

The results of this study indicate that the principal of the school in preserving the quality culture takes strategy and processes in the field. The strategies to preserve the culture of quality in school SMA Negeri 3 and 8 Malang is 1) to instill the values of the school with the principal position itself as a visionary, motivator, communicator, innovator, educator, top management. 2) the application of exemplary method, direction, habituation, assignment. 3) use the media write, word, deed, reality. Processes and measures to preserve the quality culture of the school is 1) to introduce the wheel of school life in a new student at the time ospek school, 2) implement school discipline without exception, 3) the honesty canteen, 3) pray Dhuha, 4) the creation of art, sport competitions between classes, 5) bedol village or community, 6) improving the quality of teaching, persipan teacher before teaching in the form of RPP 7) education, 8) process improvement and total involvement of all teachers in all school activities key to the success of the school.

## الملخص

سعيد أحمد. 2016. القيادة الرئيسية في الجودة التعليمية ثقافة الحفاظ متعدد الموقع دراسة في SMAN 3 مالانج و SMAN 8 مالانج. أطروحة. ماجستير في إدارة التعليم كلية الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية الدولية الإسلامية مولانا مالك إبراهيم، المشرف: (1) د. H. نور علي، (2) M.Pd. د. عيسى نور وحيون، M.Pd.

### كلمات البحث: مدير القيادة و الحفاظ على الثقافة مدرسة الجودة.

وظيفة مدير المدرسة كقائد ومدير في المدرسة التي لها دور هام في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة. وهذا يتفق مع لوائح وزير التربية الوطنية إذا كان هذا الأصل هو المعلم الذي يعطى مهام أخرى بوصفه مدير المدرسة أو المدارس الدينية لقيادة وإدارة المدارس أو المدارس من أجل تحسين نوعية التعليم. إدارة المدارس أو المدارس بحاجة إلى نماذج وأساليب القيادة. نماذج وأساليب القيادة المدرسية ليست من قبيل الصدفة، ولكن هناك القيم الأساسية. أبعاد الناعمة التي تؤثر على الأداء الفردي والجودة، والقيم (قيم)، الثقة (الاعتقاد) والقواعد وثقافة الجودة (الثقافة) تشكيل نوعية الثقافي للمدرسة هو مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والتفاهم والأمل يعتقد المجتمع المدرسي وكذلك استخدامها كمبادئ توجيهية لسلوك وحل الداخلية والمشاكل الخارجية التي تواجهها وهو الأساس والأساس لإجراء تغييرات في حياتك الشخصية أو مجموعة.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي النوعي مع تصميم مواقع متعددة. أساليب جمع البيانات المستخدمة من قبل الكاتب في شكل الملاحظة والمقابلات والوثائق، عن طريق التحقق من صحة البيانات من خلال طريقة التثليث، والتأكيد. تستخدم هذه الدراسة النوعية تقنية التحليل الوصفي هي طريقة المناقشة التي تسعى لوصف أعراض والمناسبات و الأحداث التي وقعت خلال فترة الدراسة. و البيانات التي تم جمعها ثم تحليلها باستخدام الحد من البيانات، وعرض البيانات واستخلاص النتائج.

نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن مدير المدرسة في الحفاظ على ثقافة الجودة يأخذ الاستراتيجية والعمليات في هذا المجال. استراتيجيات للحفاظ على ثقافة الجودة في المدارس SMA نيجري 3 و 8 مالانج هو (1) لغرس قيم المدرسة مع الموقف الرئيسي نفسها البصيرة، حافز، التواصل، مبدع، مثقف، الإدارة العليا. (2) تطبيق الأسلوب المثالي والتوجيه، والتعود، وتعيين. (3) استخدام وسائل الإعلام الكتابية، كلمة، الفعل، حقيقة واقعة. عمليات وتدابير للحفاظ على ثقافة الجودة في المدرسة هو (1) لإدخال عجلة الحياة المدرسية في طالب جديد في المدرسة ospek الوقت، (2) تنفيذ الانضباط المدرسي دون استثناء، (3) المقصف والصدق، و (3) صلاة الضحى، (4) خلق الفن، والمسابقات الرياضية بين الطبقات، (5) قرية بيدول أو المجتمع، (6) تحسين نوعية التدريس وإعداد المعلم قبل التدريس في شكل محطة الاذاعية (7) التعليم و (8) تحسين عملية والمشاركة الكاملة لجميع المعلمين في كل مفتاح الأنشطة المدرسية لنجاح المدرسة.

## DAFTAR ISI

	Halaman
COVER .....	0
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN .....	v
MOTTO .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
ABSTRAK .....	ix
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xv
BAFTAR BAGAN .....	xvi
<b>BAB I: PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	10
E. Orisinalitas Penelitian .....	10
F. Sistematika Penulisan .....	12
G. Definisi Istilah.....	13
<b>BAB II: KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>15</b>
<b>A. Konsep Kepemimpinan .....</b>	<b>15</b>
1. Pengertian Kepemimpinan .....	15
2. Model Kepemimpinan.....	18
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	19
4. Standar Kompetensi Kepala Sekolah.....	24
5. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah.....	27
<b>B. Kepemimpinan dalam Islam .....</b>	<b>34</b>
1. Pengertian Kepemimpinan dalam Islam.....	34
2. Model-Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Islam	39

<b>C. Budaya Mutu Sekolah.....</b>	<b>43</b>
1. Konsep dan Pengertian Budaya Mutu Sekolah.....	43
2. Fungsi Budaya Mutu Sekolah.....	50
3. Karakteristik Budaya Mutu Sekolah .....	50
4. Tipologi Budaya Mutu Sekolah.....	53
5. Proses Pembentukan Budaya Mutu Sekolah .....	54
6. Upaya Melestarikan Budaya Mutu Sekolah .....	60
<b>D. Mutu Sekolah Dalam Islam.....</b>	<b>62</b>
<b>E. Kerangka Berpikir.....</b>	<b>66</b>
<b>BAB III: METODE PENELITIAN.....</b>	<b>67</b>
<b>A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....</b>	<b>67</b>
<b>B. Kehadiran Peneliti di Lapangan.....</b>	<b>68</b>
<b>C. Lokasi Penelitian .....</b>	<b>69</b>
<b>D. Data, Sumber Data, dan Instrumen Penelitian .....</b>	<b>70</b>
<b>E. Prosedur Pengumpulan Data .....</b>	<b>73</b>
<b>F. Metode Analisis Data .....</b>	<b>76</b>
<b>G. Pengecekan Keabsahan Data .....</b>	<b>81</b>
<b>H. Tahap Penelitian .....</b>	<b>84</b>
<b>BAB IV: PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....</b>	<b>86</b>
<b>A. Deskripsi Obyek Penelitian Kasus Pertama.....</b>	<b>86</b>
1. Sejarah berdirinya SMA Negeri 3 Malang.....	86
2. Visi dan Misi SMA Negeri 3 Malang .....	89
3. Tujuan SMA Negeri 3 Malang.....	90
4. Nilai-Nilai yang dikembangkan SMA Negeri 3 Malang.....	93
5. Struktur Sekolah.....	94
6. Kondisi Sarana dan prasarana sekolah.....	95
7. Keadaan Guru dan Karyawan .....	96
8. Nama Guru SMA Negeri 3 Malang .....	101
9. Keadaan Peserta didik SMA Negeri 3 Malang .....	102
<b>B. Paparan Data Hasil Penelitian SMA Negeri 3 Malang .....</b>	<b>104</b>
<b>C. Temuan Penelitian Kasus Pertama .....</b>	<b>141</b>

<b>D. Deskripsi Obyek Penelitian Kasus Kedua .....</b>	<b>144</b>
1. Sejarah berdirinya SMA Negeri 8 Malang .....	144
2. Visi dan Misi SMA Negeri 8 Malang .....	149
3. Tujuan SMA Negeri 8 Malang.....	151
4. Nilai-Nilai yang dikembangkan SMA Negeri 8 Malang. ....	151
5. Struktur Sekolah .....	151
6. Kondisi Sarana dan prasarana sekolah.....	152
7. Keadaan Guru dan Karyawan .....	154
8. Nama Guru SMA Negeri 8 Malang .....	160
9. Keadaan Siswa SMA 8 Malang .....	160
<b>E. Paparan Data Hasil Penelitian di SMA Negeri 8 Malang .....</b>	<b>162</b>
<b>F. Temuan Penelitian Kasus Kedua.....</b>	<b>205</b>
<b>BAB V: ANALISIS DAN PEMBAHASAN LINTAS KASUS.....</b>	<b>211</b>
A. Strategi kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang .....	213
B. Proses kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang .....	222
C. Model kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah di SMA Negeri 3 Malang dan di SMA Negeri 8 Malang.....	237
D. Penyusunan Proposisi dari Analisis Lintas Kasus .....	247
<b>BAB VI PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	251
B. Saran .....	256
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

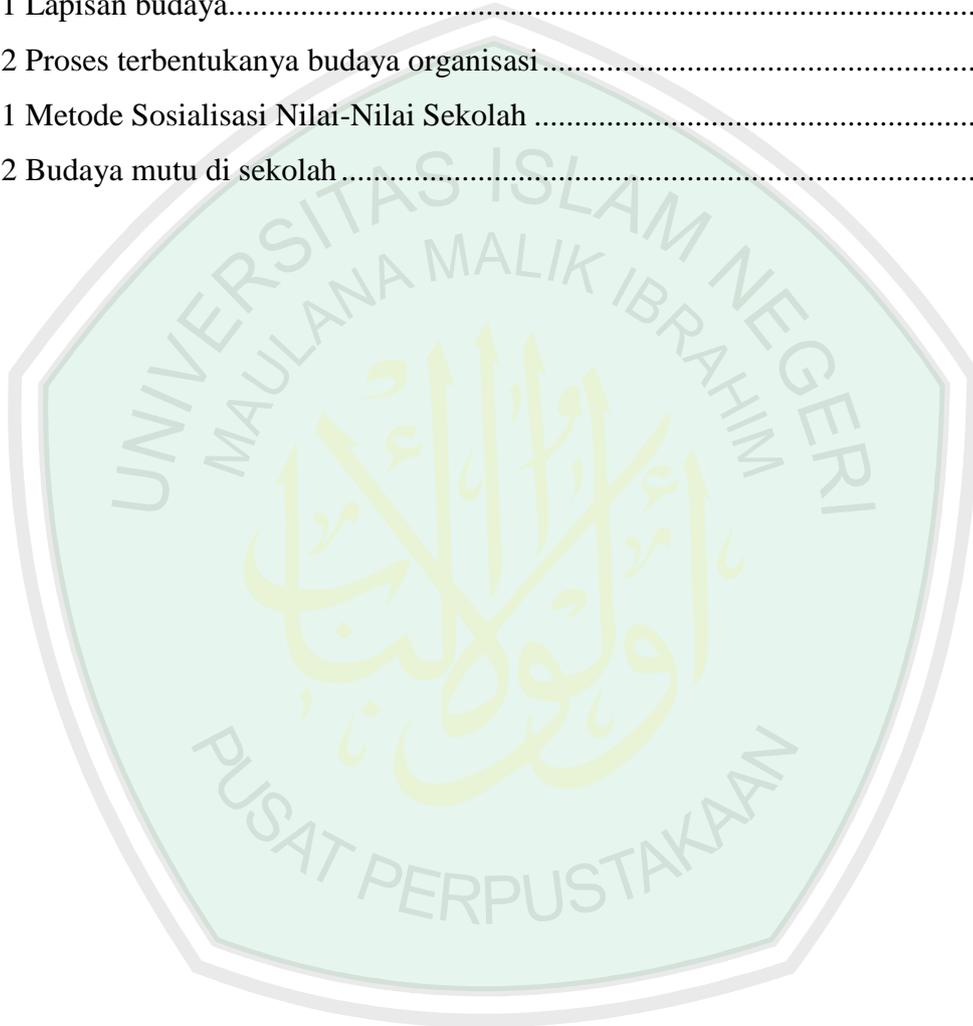
### Halaman

1.1 Orisinalitas Penelitian .....	11
2.1 Kompetensi Kepala Sekolah .....	25
2.2 Karakteristik elemen budaya menurut berbagai sumber .....	53
2.3 Teori <i>The 7 S of McKenzei</i> .....	57
3.1 Jenis dokumen yang dibutuhkan dan coding .....	73
4.1 Data jumlah dan klasifikasi guru SMAN 3 Malang .....	89
4.2 Data tenaga administrasi SMAN 3 Malang .....	99
4.3 Klasifikasi Siswa SMA Negeri 3 Malang .....	100
4.4 Managemen Puncak di Sekolah SMA Negeri 3 Malang .....	110
4.5 Data guru SMA Negeri 8 Malang .....	157
4.6 Managemen Puncak di Sekolah SMA Negeri 8 Malang .....	168
4.7 Tabel temuan penelitian .....	207
5.1 Nilai-nilai di sekolah SMA Negeri 3 dan SMA Negeri 8 Malang .....	230
5.2 Tipe Nilai Organisasi Menurut. Wiener Source and anchoring of values ....	234

## DAFTAR BAGAN

### Halaman

2.1 Lapisan budaya.....	47
2.2 Proses terbentuknya budaya organisasi.....	59
4.1 Metode Sosialisasi Nilai-Nilai Sekolah.....	130
5.2 Budaya mutu di sekolah.....	231



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Kepala sekolah berfungsi sebagai *leader* dan *manajer* di sekolah yang mempunyai peran penting dalam mewujudkan visi dan misi sekolah. Hal ini sesuai dengan peraturan Menteri Pendidikan Nasional dimana kepala sekolah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah atau madrasah untuk memimpin dan mengelola sekolah atau madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.<sup>1</sup> Selain itu, kepala sekolah mempunyai lima dimensi kompetensi yang telah ditetapkan juga di Peraturan Menteri Pendidikan Nasional yaitu: (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, (5) sosial.<sup>2</sup>

Kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang sukses adalah (1) mampu mengelola lembaga yang dipimpinnya, (2) mampu mengantisipasi perubahan, (3) mampu mengoreksi kekurangan dan kelemahan serta (4) sanggup membawa lembaga pada tujuan yang telah ditetapkan, sehubungan dengan hal ini kepemimpinan merupakan kunci sukses bagi mutu sekolah.<sup>3</sup> Karena kepemimpinan adalah cara atau usaha pemimpin dalam mempengaruhi,

---

<sup>1</sup> Peraturan Menteri pendidikan Nasional, no 28 tahun 2010, tentang penugasan kepala sekolah bagian A.

<sup>2</sup> Standar Kompetensi Kepala sekolah, peraturan menteri pendidikan nasional Republik Indonesia nomor 13 tahun 2007, Tanggal 17 April 2007. Dan peraturan menteri pendidikan nasional nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah atau madrasah bab 1 ketentuan umum pasal 1 ayat 5.

<sup>3</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali, 1990), hlm. 1

mendorong, membimbing, mengarahkan, yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.<sup>4</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah juga berpengaruh terhadap pelaksanaan proses pendidikan. Khususnya terhadap pembinaan guru dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Pendidikan melahirkan suatu konsep transformasi, yaitu: (1) *knowing*, peserta didik dapat mengetahui dan memahami ajaran dan nilai-nilai, (2) *doing*, peserta didik dapat mempraktekkan ajaran dan nilai-nilai, (3) *being* peserta didik dapat menjalani hidup sesuai dengan ajaran dan nilai-nilai. Kegiatan transformasi *knowing*, *doing*, *being* dan pengalaman serta pengembangannya itu kemudian menempati tempat khusus dalam proses belajar-mengajar yang disebut dengan penanaman nilai-nilai luhur.<sup>5</sup>

Jika peserta didik hanya mengandalkan proses pelajaran di kelas yang hanya beberapa jam tersebut tanpa adanya budaya mutu yang baik maka mustahil aspek *being* bisa tercapai. Paling banter hanya bisa mencapai aspek *knowing* dan *doing* atau baru menyentuh dimensi otak dan badan, karena keduanya itu merupakan landasan bagi tercapainya aspek *being*.<sup>6</sup>

Ketiga aspek di atas dapat tercapai dengan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu di sekolah. Hal ini sangatlah penting dan akan berpengaruh dalam kehidupan manusia, khususnya peserta didik. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah dituntut untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya. Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو يَقُولُ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ ((كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ،

<sup>4</sup> Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*, (jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol.10, no. 2, September 2008: 124-135, Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya), hlm 126.

<sup>5</sup> Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam dari Paradigma Pengembangan Manajemen Kelembagaan Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, (PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2009), hlm 305-306.

<sup>6</sup> Ibid.

وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، قَالَ: وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ: وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ- وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ)) [أخرجهما البخاري ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر]

“Masing-masing kamu adalah pengembala (pemimpin) dan masing-masing kamu harus bertanggung jawab atas kepemimpinanmu itu dan seorang laki-laki bertanggung jawab atas keluarganya dan perempuan (istri) bertanggungjawab atas rumahnya (urusan rumah tangga)....” (H.R Bukhari).<sup>7</sup>

Hadist di atas memberikan interpretasi tentang kepemimpinan secara keseluruhan, baik kepemimpinan secara umum maupun secara khusus yaitu kepemimpinan kepala sekolah. Manusia dituntut untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya, dalam memanfaatkan kepemimpinannya itu potensi akan tumbuh dan berkembang dengan baik apabila dikembangkan dengan niat baik dan *i'tikad* yang baik pula.

Kepemimpinan dalam Islam juga menawarkan konsep dan karakteristik tersendiri seperti yang terdapat pada pribadi para Rasul, yaitu sifat *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, *fathanah*. Keempat sifat kepemimpinan di atas dapat dipahami dalam konteks yang luas, maka secara umum keempat sifat di atas akan mengantarkan keberhasilan siapa saja yang menjalankan roda kepemimpinan.<sup>8</sup>

Ulrich menyatakan bahwa ada tiga kualifikasi kepemimpinan yaitu: (1) harus menjadi rekan yang strategis, (2) menjadi orang yang pakar dan (3) menjadi seorang *agen of change*. Hal ini dikarenakan masyarakat sekarang adalah masyarakat mega kompetensi, tidak ada tempat tanpa kompetensi.

<sup>7</sup> Ma'mur Daud, *Terjemah Hadits Shahih Muslim*, (Jakarta: Widjaya, 1993), hlm. 14 dan bisa dilihat <http://www.nabulsi.com/blue/ar/art.php?art=3468&id=104&sid=111&ssid=780&ssid=784>. Diakses tgl 16-12-2015

<sup>8</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Ensiklopedia PROLIM Prophetic Leadership and Management Widom*, (Jakarta Selatan, Tazkia Publishing, 2013) hlm 3-10.

Kompetensi telah dan akan merubah prinsip hidup baru, karena dunia terbuka dan bersaing untuk melaksanakan suatu yang lebih baik.<sup>9</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah harus kuat dan berkualitas sesuai dengan perkembangan zaman. Kepala sekolah juga dituntut memiliki kemampuan dan keterampilan kepemimpinan agar tujuan dan program yang telah dibina dapat tercapai secara efektif, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan. Meningkat tidaknya mutu sekolah tergantung pada kebijaksanaan kepala sekolah yang diterapkan terhadap semua aparatur sekolah.

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memerlukan model dan gaya kepemimpinan. Model dan gaya kepemimpinan kepala sekolah bukanlah suatu kebetulan, akan tetapi ada nilai-nilai yang mendasarinya. Owens menyodorkan beberapa dimensi, salah satunya yaitu dimensi *soft* yang mempengaruhi terhadap kinerja individu dan mutu, yaitu nilai-nilai (*values*), keyakinan (*belief*), budaya (*culture*) dan norma perilaku. Nilai-nilai adalah pembentuk budaya dan merupakan dasar dan landasan bagi perubahan dalam hidup pribadi atau kelompok.<sup>10</sup>

Terlepas dari model dan gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Kepala sekolah juga mempunyai peranan penting dalam membangun budaya mutu di sekolah, untuk membentuk karakter lembaga sebagai identitas yang dapat membedakan dengan lembaga yang

---

<sup>9</sup> D. Ulrich Jick dan Van Glinow M.A, *Hing Impac Learning: Building and Diffusing Learning Capability, Organizational Dynamics*, 1998, Hlm 79.

<sup>10</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico: Prentice Hall, 1995) hlm. 81

lain, maka kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk melestarikan budaya mutu yang sudah ada.

Budaya mutu adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.<sup>11</sup> Budaya mutu sekolah merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh warga sekolah serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah internal dan eksternal yang mereka hadapi.<sup>12</sup>

Terbentuknya budaya mutu tidak lepas dari dua faktor yaitu internal dan eksternal. Faktor internal adalah nilai-nilai yang sudah tertanam dalam diri manusia yang terpancar pada keseluruhan gerak gerik dan kebiasaan, tata cara, gagasan, dan nilai-nilai yang dipelajari dan diwariskan serta perilaku yang ditimbulkannya atau *artifacts*. Sedangkan faktor eksternal adalah adanya faktor-faktor lain seperti pengaruh kepemimpinan, lingkungan, sehingga merubah nilai-nilai yang tertanam di dalamnya karena ada dorongan dari eksternal atau *agen of change*.<sup>13</sup>

Manfaat budaya mutu sebagai berikut: (1) budaya mutu menciptakan perbedaan yang jelas antara satu budaya mutu sekolah dengan budaya mutu sekolah yang lain, (2) budaya mutu membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota sekolah, (3) budaya mutu mempermudah timbulnya

---

<sup>11</sup> Stephen p. Robbins, *Perilaku Organisasi* (indeks, edisi 10) hlm 3.

<sup>12</sup> Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno, Loc.Cit, hlm 127.

<sup>13</sup> Stephen p. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Loc.Cit, hlm 4.

komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan-kepentingan individu, (4) budaya mutu meningkatkan kemantapan sistem sosial.<sup>14</sup>

Edgar H. Schein menyatakan bahwa ada tiga tingkatan budaya mutu yaitu: pertama; *artifacts*, adalah suatu yang dimodifikasi oleh manusia untuk tujuan tertentu, *artifacts* dapat dilihat dari struktur sebuah organisasi dan proses dilakukan di dalamnya *Espoused Values*, adalah nilai-nilai yang didukung, terdiri dari strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Tingkat ini mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, nilai-nilai ini harus ditanamkan pada tiap-tiap anggota organisasi. *Underlying Assumption*, adalah asumsi yang mendasari yaitu suatu keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi.<sup>15</sup>

Budaya yang kuat adalah sebuah kunci kesuksesan sebuah budaya mutu, karena budaya mutu mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat di dalamnya. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menerjemahkan nilai-nilai budaya mutu kedalam lingkungan internal dan eksternal terutama bagi anggotanya. Proses perubahan ini akan sukses apabila pemimpin mampu melakukan perubahan secara terencana sehingga semua anggota mendapatkan seluas-luasnya untuk beradaptasi terhadap perubahan.

---

<sup>14</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Tlogomas Malang, Aditya Media Publishing, 2013) hlm 8.

<sup>15</sup> Mardiyah, Loc.Cit, hlm 9.

Budaya mutu sebagai perangkat lunak harus *kompetible* dengan perangkat kerasnya, perlunya *kompetible* ini menunjukkan bahwa budaya mutu tidak bisa berdiri sendiri. Budaya mutu berfungsi sebagai alat untuk mendiskripsikan dan menjelaskan apa yang terjadi dalam sekolah untuk memahami budaya mutu yang lebih baik dan utuh.<sup>16</sup>

Sebagaimana McKenzie menyatakan bahwa keberhasilan budaya mutu terletak pada kemampuan pemimpin mengaitkan dan memanfaatkan *hard system tools* seperti strategi, stuktur, sistem dengan *soft system tolls* yaitu *share values*, staff, skill dan *style* yang juga disebut The 7 S of McKenzei. Oleh sebab itu, jika budaya mutu kurang berfungsi dengan tujuan bersama maka pemimpin harus turun tangan untuk mengatasi hal tersebut.<sup>17</sup>

Implikasi dari pembentukan nilai budaya mutu adalah terbentuknya karakter lembaga atau sekolah yang merupakan identitas mutu diri sekolah sehingga menghasilkan *outcome* sekolah yang berkualitas serta memiliki keunggulan mutu tersendiri. Dengan demikian, jika sekolah dikelola dengan baik oleh kepala sekolah selaku pemimpin, maka budaya mutu sebagai identitas diri dan bisa menjadi andalan integrasi diri untuk keberhasilan mutu sekolah.

Berpedoman dari uraian di atas dan memperhatikan realita selama ini bahwa banyak pihak menjelaskan mutu sekolah hanya dilihat dari dimensi yang tampak, yang bisa dikuantifikasikan terutama perolehan nilai UAN

---

<sup>16</sup> Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, Loc.Cit, hlm 128.

<sup>17</sup> Ibid. dan juga Muchlis Fahrudin, jurnal of Islamic education, issn 2036-5902, edisi Juli-Desember 2014, *budaya organisasi teori dan praktek dalam kehidupan organisasi, pengalaman budaya organisasi religious UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*, hlm 51.

murni dan kondisi fisik sekolah tersebut. Padahal perolehan nilai UAN murni dan kondisi fisik sekolah bukanlah satu-satunya indikator sebuah sekolah tersebut bermutu atau tidak, akan tetapi adanya nilai-nilai yang ditanamkan kepala sekolah dan guru kepada peserta didik sehingga menjadi nilai-nilai luhur yaitu budaya mutu sebagai pondasi keberhasilan sekolah. Budaya mutu sekolah dikedua SMA Negeri tersebut jika ditinjau dari prestasi sekolah pertahun sangat meningkat seperti terampir prestasi sekolah sehingga butuh pemeliharaan dan pengembangan-pengembangan budaya mutu yang lain seperti prestasi kejuaraan yang mengangkat prestasi dan nama baik sekolah selain itu, kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer berperan aktif dalam melestarikan budaya mutu di sekolah untuk membendung budaya luar dan mempersiapkan generasi masa depan dalam menghadapi tantangan globalisasi. Hal inilah yang menjadi dasar pemikiran bagi peneliti sehingga perlu diadakan penelitian dengan judul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah*”, (studi multi situs di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang)

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka *research problem* ingin mengungkap kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu di sekolah:

Mengingat luasnya konteks penelitian yang dikaji dalam penelitian ini, penulis membatasi konteks penelitian ini sebagai berikut;

1. Bagaimanakah strategi kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah?
2. Bagaimanakah proses kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang?
3. Bagaimanakah model kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah?

**C. Tujuan penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, memahami dan mendiskripsikan hal-hal sebagai berikut:

1. Mendiskripsikan dan menganalisis bagaimanakah strategi kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah di sekolah SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang.
2. Mendiskripsikan dan menganalisis bagaimanakah proses kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang.
3. Mendiskripsikan dan menganalisis bagaimanakah model kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang.

#### D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### 1. Manfaat praktis

- a. Memberikan gambaran tentang budaya mutu sekolah yang berakar sehingga dapat menjadi acuan para pengelola.
- b. Memberikan gambaran tentang kepemimpinan yang efektif dalam melestarikan budaya mutu sekolah untuk menciptakan lulusan yang bermutu dan unggul berkarakter.

##### 2. Manfaat Teoritis

- a. Terumusnya model kepemimpinan yang efektif sebagai alternatif untuk membangun budaya mutu sekolah lembaga pendidikan yang efektif.
- b. Terumusnya nilai-nilai budaya mutu sebagai *core believes and core values* yang dapat dijadikan sebagai *mission focused, vision directed, philosophy driven* yang harus dibangun dan dipertahankan oleh pemimpin dalam rangka menciptakan budaya mutu yang efektif.

##### 3. Bagi Peneliti

Untuk menambah *khazanah* pengetahuan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan dan mengembangkan budaya mutu.

## E. Orisinalitas Penelitian

Beberapa penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah yang telah dilakukan, seperti yang akan dijelaskan sebagai berikut:

Table 1.1

### Orisinalitas Penelitian

No	Nama peneliti, judul, tahun penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
01	Mardiyah, judul penelitian kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi di pondok pesantren Gontor, pondok pesantren Lirboyo dan pondok pesantren Tebuireng Jombang, tahun penelitian 2010,	Sama-sama membahas dua kunci pokok yaitu, Kepemimpinan dan budaya, [multi kasus]	Lokasi dan kepemimpinan kiai, kepala sekolah dan lembaga formal dan non formal, siklus kehidupan santri dan siswa SMA	Dalam penelitian ini peneliti lebih memfokuskan pada kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer, memimpin dan melestarikan budaya mutu sekolah di SMA Negeri seperti yang dipaparkan dalam fokus penelitian, sehingga terpengaruh terhadap mutu sekolah dan karakter sekolah dan peserta didik.
02	Uswatun Hasanah judul penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Agama (Studi Kasus Di SMPN I Praya Barat Kab. Lombok Tengah). Tahun penelitian 2010,	Pembahasan kepemimpinan dan kebudayaan dari satu sudut pandang yaitu agama [studi kasus]	Lokasi dan kepemimpinan kepala sekolah, jenjang pendidikan	
03	Muhammad Najih Farihanto, Dinamika Komunikasi Organisasi Dalam Penguatan Budaya Organisasi Keagamaan (Studi	Pembahasan budaya	Lokasi dan budaya keagamaan, dan jenjang pendidikan	

	Kasus Budaya Organisasi di Pendidikan Ulama Tarjih Muhammadiyah dan Seminari Tinggi Santo Paulus Yogyakarta) tahun penelitian Universitas Gadjah Mada 2013			
04	Suharyanto, pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di universitas PGRI Adi Buana Surabaya tahun penelitian 2011	Sama-sama pembahasan kepemimpinan dan budaya	Lokasi dan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja.	
05	Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Memelihara Budaya Mutu Sekolah”, (studi multi situs di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang)	Sama-sama pembahasan kepemimpinan dan budaya	Lokasi dan kepemimpinan dan strategi melestarikan budaya mutu sekolah terhadap mutu sekolah	

Dari beberapa temuan karya ilmiah di atas, ada beberapa persamaan dan perbedaan serta fokus yang akan peneliti teliti yaitu budaya dan kepemimpinan. Penelitian ini akan fokus pada bagaimana kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer dalam melestarikan budaya mutu sekolah dan penanaman nilai-nilai budaya untuk meningkatkan mutu dan membentuk karakter peserta didik yang siklus kehidupan peserta didik hanya disekolah SMA sederajat, tidak dari sudut pandang agama dan pengaruh budaya terhadap kinerja.

## **F. Sistematika Penulisan**

Untuk memperoleh gambaran secara jelas mengenai pokok-pokok pembahasan ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan; terdiri dari enam subbab, yaitu: A. Kontek Penelitian. B. Fokus Penelitian. C. Tujuan Penelitian. D. Kegunaan Penelitian. E. Orisinalitas Penelitian. F. Sistematika Penulisan. G. Definisi Istilah

Bab II: Kajian Pustaka, terdiri dari beberapa subbab yaitu: A. Membahas Konsep Kepemimpinan B. Kepemimpinan Dalam Islam. C. Budaya Organisasi. D. Mutu Sekolah Dalam Islam

Bab III: Metode Penelitian, terdiri tujuan dan subbab yaitu: A. Pendekatan dan Jenis Penelitian. B. Kehadiran Peneliti di Lapangan. C. Lokasi Penelitian. D. Data Sumber Data dan Instrument Penelitian. E. Prosedur Pengumpulan Data. F. Metode Analisis Data. G. Pengecekan Keabsahan Data.

Bab IV: Paparan Data Dan Temuan Penelitian A. Deskripsi Obyek Penelitian Kasus Pertama. B. Paparan Data Hasil Penelitian SMA Negeri 3 Malang C. Temua Penelitia Kasus Pertama D. Deskripsi Obyek Penelitian Kasus Kedua E. Paparan Data Hasil Penelitian di SMA Negeri 8 Malang F. Temua Penelitia Kasus Kedua

Bab V: Analisis Dan Pembahasan Lintas Kasus A. Penyusunan Proposisi dari Analisis Lintas Kasus

Bab VI Penutup A. Kesimpulan B. Saran

## A. Definisi Istilah

Untuk memudahkan pemahaman dan kejelasan arah penulisan tesis ini, maka penulis memaparkan definisi istilah sebagai berikut;

**Kepemimpinan** adalah sifat yang melekat pada seorang pemimpin yaitu kemampuan mengarahkan, memotivasi, memberi kenyamanan, pelayanan, loyalitas, rasa hormat, membimbing, mengarahkan, kemampuan berkomunikasi, berinteraksi, membangun relasi, *father figure* dan berpengetahuan luas, dalam Islam sifat *shiddiq, amanah, tabligh, fathanah* yang dapat mempengaruhi dan berkemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan tertentu. Dalam penelitian ini peneliti meninjau satu aspek penting pemimpin yaitu kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer di sekolah dan dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya mutu di sekolah.

**Kepala sekolah** adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah untuk memimpin dan mengelola sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

**Melestarikan budaya mutu** menurut peneliti dalam penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai kepala sekolah dan manajer di sekolah, kemampuan manajerial yang dimaksudkan di sini adalah berkenaan dengan kemampuannya dalam menerapkan nilai-nilai sekolah terhadap jajarannya serta membuat perencanaan, mengorganisasikan, pelaksanaan, dan pengawasan sehingga budaya mutu sekolah terjaga. Dengan kemampuan semacam itu, budaya mutu di sekolah tidak mati dikarenakan adanya pengaruh global yang merubah gaya hidup anggota.

**Budaya mutu** merupakan asumsi dasar dan kristalisasi nilai-nilai atau sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan. System makna bersama adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh sekolah, perbedaan dengan budaya organisasi adalah budaya organisasi lebih pada nilai-nilai organisasi itu sendiri atau nilai yang ada pada organisasi tersebut sedangkan budaya mutu sekolah adalah satu kesatuan dari budaya organisasi tersebut, sehingga peneliti memberi nama budaya mutu sekolah dalam penelitian ini.

Mutu atau kualitas menurut peneliti sangat identik dengan nilai kelebihan sekolah. Maka setiap pemimpin sekolah harus telah mencanangkan mutu yang akan diterapkannya untuk mencapai tujuan sekolah. Mutu berbeda dengan tujuan, bila tujuan merupakan sebuah titik ideal untuk dicapai, mutu merupakan sebuah proses perbaikan berkelanjutan untuk mencapai titik ideal tadi.

**Penelitian ini** menggunakan pendekatan kualitatif jenis deskriptif dengan rancangan multi situs, disebut multi situs adalah penelitian ini masih dalam satu lingkup satu naungan kemendikbud yang setara atau sama-sama SMA tidak SMA dengan SMP atau dibawahnya atau di atasnya, dan penelitian ini menggunakan frem sudut pandang yang sama yaitu kepemimpinan dan melestarikan budaya mutu sekolah sehingga disebut pendekatan kualitatif jenis deskriptif dengan rancangan multi situs.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Konsep Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin.<sup>18</sup> Secara istilah kepemimpinan dikatakan Stephen P. Robbins: "*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals*".<sup>19</sup> Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan dan dapat pula dirumuskan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Beberapa definisi kepemimpinan dari pendapat para ahli sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah "perilaku individu, yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama".<sup>20</sup>
- b. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan sekolah.<sup>21</sup>
- c. Kepemimpinan adalah pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan,

---

<sup>18</sup> Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, 1999. UMM Press; Malang. Hlm 175.

<sup>19</sup> Stephen P Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico: Prentice Hall, 2003), hlm. 314.

<sup>20</sup> Hemphill, J.K., & Coons, A.E., "*Development of The Leader Behavior Description Questionnaire*", In R.M.Stogdill & A.E.Coons (Eds), *Leader behavior: Its Description and Measurement* (Columbus: Bureau of Business Research, Ohio state University, 1957), hlm. 7.

<sup>21</sup> R. J House, *A theory of Charismatic Leadership*. In J. G Hunt and L. L. Larson (Eds), *Leadership: The cutting edge* (Carbondale: Southern Illinois University Press 1976), hlm 184.

loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.<sup>22</sup>

- d. Kepemimpinan adalah cara atau usaha pemimpin dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, membangun relasi dan menggerakkan staf dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>23</sup>
- e. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain dan bertindak sebagai seorang ayah (father figure), untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.<sup>24</sup>
- f. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Thomas Stefanus Kaihatu dan Wahyu Astjarjo Rini, *Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya*, (jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol.98, no. 1, mret 2007: 49-61) hlm 51

<sup>23</sup> Eko Djatmiko, *The Effect of the Principal's Leadership and Facilities on the Teacher's Performance of State Junior High Schools of Semarang Municipality*, (jurnal Fokus Ekonomi Vol. 1 No. 2 Desember 2006 : 19 - 30, ISSN : 1907-6304) hlm 23.

<sup>24</sup> D Katz, & Kahn, R. L, *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed) (New York: John Wiley, 1978), hlm. 528.

<sup>25</sup> Benyamin Situmorang, *Influence of organizational culture, leadership, interpersonal Communication, and job satisfaction to organizational commitment of school principals*, (artikel yang dikeluarkan oleh Universitas Negeri Medan), hlm 10.

Dari beberapa pengetahuan di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat yang melekat pada seorang pemimpin yaitu kemampuan mengarahkan, memotivasi, memberi kenyamanan, pelayanan, loyalitas, rasa hormat, membimbing, mengarahkan, kemampuan berkomunikasi, berinteraksi, membangun relasi, father figure dan berpengetahuan luas, dalam Islam sifat *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, *fathanah* yang dapat mempengaruhi dan berkemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi di atas kepemimpinan memiliki beberapa implikasi sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yaitu para karyawan atau bawahan. Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin.
- b. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Kekuasaan itu dapat bersumber dari: hadiah, hukuman, otoritas, dan karisma.
- c. Pemimpin harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap bertanggung jawab yang tulus, pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain dalam membangun sekolah.

## 2. Model Kepemimpinan

Lima model kepemimpinan yang telah dikembangkan oleh Stephen P. Robbins, sebagai berikut:<sup>26</sup>

- a. *Traits model of leadership* yang lebih banyak tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, status sosial dan lain-lain.
- b. *Model of situationca leadership* yang lebih fokus pada faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan.
- c. *Model of effective leadership* model ini mendukung asumsi bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menangani aspek sekolah dan manusianya sekaligus.
- d. *Model of transformational leadership* model ini dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding mode-model sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat model ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep ini dinilai telah mengintegrasikan dan sekaligus menyempurnakan ide-ide yang dikembangkan dalam model-model sebelumnya.
- e. *Model kepemimpinan Suportif* kepemimpinan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat

---

<sup>26</sup> Stephen P Robbins, *Organizational Behavior*, hlm. 313

didekati serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya.<sup>27</sup>

- f. *Model kepemimpinan Partisipatif* kepemimpinan berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat pengambilan keputusan.

### 3. **Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai tempat pendidikan formal bagi masyarakat. Kepala sekolah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah atau madrasah untuk memimpin dan mengelola sekolah atau madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.<sup>28</sup> Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>29</sup>

Dalam upaya meningkatkan mutu sekolah maka kepala sekolah mempunyai peranan penting yaitu sebagai mana dijelaskan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan

---

<sup>27</sup> Siti Chairunnisah, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus di Kantor Kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat, (artikel Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma, Jl. Margonda Raya No.100, Depok)

<sup>28</sup> Peraturan Menteri pendidikan Nasional, no 28 tahun 2010, tentang penugasan kepala sekolah.

<sup>29</sup> Eko Djatmiko, *The Effect of the Principal's Leadership and Facilities on the Teacher's Performance of State Junior High Schools of Semarang Municipality*, (jurnal Fokus Ekonomi Vol. 1 No. 2 Desember 2006 : 19 - 30, ISSN : 1907-6304) hlm 23.

tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>30</sup>

Secara umum peranan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya adalah sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti; latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.<sup>31</sup>

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai seorang manajer, perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali sekolah yang dia pimpin. Hal itu berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang ada, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).

Selanjutnya tentang peranan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya masing-masing, mencakup tujuh kegiatan yaitu mengadakan prediksi, melakukan inovasi, menciptakan strategi atau kebijakan, mengadakan perencanaan, menemukan sumber-sumber pendidikan, menyediakan fasilitas dan melakukan pengendalian.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, 2005, hlm 24-25.

<sup>31</sup> Sudarwan Danim, *Op. Cit.*, hlm 85.

<sup>32</sup> Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*, PT. Grasindo, Jakarta, 1995, hlm 2.

c. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepemimpinan merupakan satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Menurut Koontz (1980) kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu:

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- 2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.<sup>33</sup>

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor maksudnya adalah melakukan kegiatan membimbing guru agar bekerja dengan benar dalam mendidik dan mengajar siswanya. Dalam garis besarnya ada tiga macam

---

<sup>33</sup> Wahjosumijo, *Ibid.* hlm 104.

supervisi yaitu supervisi kelompok, supervisi individual dan supervisi klinis.<sup>34</sup>

Dalam supervisi kelompok, supervisi akan membina sejumlah guru sekaligus. Teknik supervisi pada umumnya seperti teknik penataran, ceramah, diskusi atau pemberian pengarahan terhadap guru yang dibina. Sedangkan supervisi individual adalah dengan menggunakan teknik kunjungan sekolah dan sumber-sumber belajar lainnya serta pertemuan ilmiah yang diikuti oleh seseorang guru yang di kirim ketempat atau pertemuan tertentu. Sementara itu supervisi klinis diberlakukan bagi guru-guru yang sangat lemah dalam melaksanakan tugasnya. Untuk memperbaiki performanya, tidak cukup dilakukan satu atau dua kali supervisi, melainkan dibutuhkan serentetan supervisi untuk memperbaiki satu persatu kelemahannya.

e. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Pada administrasi di sekolah, kepala sekolah memiliki peran sebagai ketua administrasi atau disebut juga sebagai administrator. Maka dalam menangani kegiatan-kegiatan sekolah yang bersifat rutin merupakan tugas kepala sekolah sebagai seorang administrator. Kegiatan-kegiatan rutin sekolah itu terdiri dari mengendalikan struktur organisasi, melaksanakan administrasi substantif, dan melakukan evaluasi serta pengawasan.<sup>35</sup>

f. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

---

<sup>34</sup> Made Pidarta, *Op.Cit.*, hlm 51-54.

<sup>35</sup> Made Pidarta, *Ibid.* hlm 98.

Pendidik seperti diketahui adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.<sup>36</sup> Kepala sekolah sebagai seorang pendidik, ia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai yaitu mental, moral, fisik, dan artistik.<sup>37</sup>

g. Kepala Sekolah Sebagai Staff

Disamping peranannya sebagai pejabat formal yang mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan dan memberikan intruksi atau perintah, kepala sekolah berperan pula sebagai seorang staf. Karena keberadaan kepala sekolah di dalam lingkungan organisasi yang lebih luas atau di luar sekolah berada di bawah kepemimpinan pejabat lain, baik langsung maupun tidak langsung (*subordinated*), yang berperan sebagai atasan kepala sekolah. Oleh sebab itu sebagai bawahan, seorang kepala sekolah juga melakukan tugas-tugas sebagai staf. Artinya, seseorang yang bertugas membantu atasan dalam proses pengelolaan organisasi yang mengandung arti dapat memberikan saran, pendapat, pertimbangan serta nasihat dalam merencanakan dan

---

<sup>36</sup>Wahjosumijo, *Op.Cit.*, hlm 122.

<sup>37</sup> Wahjosumijo, *Ibid*, hlm 123-124.

mengendalikan kegiatan, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, pengkoordinasian kegiatan operasional dan melakukan penilaian<sup>38</sup>

#### 4. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu. Memiliki visi dan misi serta memiliki integritas yang baik saja belum cukup. Agar berhasil, kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah untuk dapat mengemban tanggung jawabnya dengan baik dan benar.<sup>39</sup>

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, adalah menurut peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;<sup>40</sup>

Tabel 2.1

Tabel 2.1: Kompetensi Kepala Sekolah

No.	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	<p>1.1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.</p> <p>1.2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.</p> <p>1.3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.</p> <p>1.4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok</p>

<sup>38</sup> Wahjosumijo, *Ibid*, hlm 133.

<sup>39</sup> Vaithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Manajemen; Analisi Teori dan Praktik*, Rajawali Pers, Jakarta, 2010, cet-2, hlm 296.

<sup>40</sup> Sudarwan Danim, *Loc.Cit*, hlm 192-196.

		dan fungsi.
		1.5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
		1.6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2.	Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
		2.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
		2.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
		2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
		2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
		2.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
		2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
		2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan

		<p>pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</p> <p>2.11 Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.</p> <p>2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.</p> <p>2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.</p> <p>2.14 Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</p> <p>2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.</p> <p>2.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.</p>
3	Kewirausahaan	<p>3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.</p> <p>3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.</p> <p>3.3 Memiliki motivasi yang kuat sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.</p> <p>3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi</p>

		sekolah/madrasah.
		3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4	Supervisi	4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
		4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
		4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5	Sosial	5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
		5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
		5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Dari paparan data di atas, jelaslah bahwa menjadi seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi-kompetensi tersebut agar tujuan yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan efektif dan efisien sehingga dapat memajukan mutu pendidikan di sekolahnya secara khusus dan mutu pendidikan nasional secara umum.<sup>41</sup>

## 5. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah

Penilaian kinerja kepala sekolah dilaksanakan berdasarkan tupoksinya.

Oleh sebab itu, tupoksi kepala sekolah mengacu pada Permendiknas Nomor

<sup>41</sup> Data diadopsi dari peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan sekolah meliputi (1) perencanaan program, (2) pelaksanaan rencana kerja, (3) pengawasan dan evaluasi, (4) kepemimpinan sekolah, (5) sistem informasi sekolah.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah atau Madrasah, Pasal 12 ayat (4) menyatakan bahwa penilaian kinerja kepala sekolah meliputi: [a] Usaha pengembangan sekolah atau madrasah yang dilakukan selama menjabat kepala sekolah atau madrasah; [b] Peningkatan kualitas sekolah/madrasah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan selama di bawah kepemimpinan yang bersangkutan; [c] Usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah/madrasah.

a. Menyusun Program Kerja

- 1) Merumuskan, menetapkan dan mengembangkan visi misi sekolah
- 2) Merumuskan, menetapkan dan mengembangkan tujuan sekolah
- 3) Membuat Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)
- 4) Membuat perencanaan program induksi.

b. Pelaksanakan Rencana Kerja

- 1) Menyusun pedoman kerja
- 2) Menyusun struktur organisasi sekolah
- 3) Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan sekolah per semester dan Tahunan
- 4) Menyusun pengelolaan kesiswaan yang meliputi

- 5) melaksanakan penerimaan peserta didik baru
- 6) memberikan layanan konseling kepada peserta didik
- 7) melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler untuk para peserta didik
- 8) melakukan pembinaan prestasi unggulan
- 9) melakukan pelacakan terhadap alumni
- 10) Menyusun kurikulum, kalender pendidikan, dan kegiatan pembelajaran
- 11) Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan
- 12) Mengelola sarana dan prasarana
- 13) Membimbing guru pemula
- 14) Mengelola keuangan dan pembiayaan
- 15) Mengelola budaya dan lingkungan sekolah
- 16) Memberdayakan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah
- 17) Melaksanakan program induksi.

c. Supervisi Dan Evaluasi

- 1) Menyusun program supervisi
- 2) Melaksanakan program supervisi
- 3) Melaksanakan Evaluasi Diri Sekolah (EDS)
- 4) Melaksanakan evaluasi dan pengembangan kurikulum
- 5) Mengevaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan
- 6) Menyiapkan kelengkapan akreditasi sekolah.

d. Kepemimpinan Sekolah

- 1) Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu
- 2) Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai
- 3) Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah
- 4) Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu
- 5) Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah
- 6) Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. Dalam hal sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah
- 7) Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat
- 8) Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik
- 9) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik
- 10) Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum

- 11) Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah
- 12) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya
- 13) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah
- 14) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan
- 15) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/ madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif
- 16) Menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat
- 17) Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab
- 18) Mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya

- 19) Merencanakan pelaksanaan Program Induksi Guru Pemula (PIGP) di Sekolah/ Madrasah
- 20) Menyiapkan Buku Pendoman Pelaksanaan Program Induksi di sekolah dan dokumen terkait seperti kurikulum, silabus, peraturan dan tata tertib sekolah baik bagi guru maupun bagi siswa, prosedur-prosedur P3K, prosedur keamanan sekolah
- 21) Melakukan analisis kebutuhan guru pemula
- 22) Menunjuk pembimbing dari guru yang dianggap layak (profesional)
- 23) Membuat surat keputusan pengangkatan guru menjadi pembimbing bagi guru pemula
- 24) Menjadi pembimbing, jika pada satuan pendidikan yang dipimpinnya tidak terdapat guru yang memenuhi kriteria sebagai pembimbing
- 25) Mengajukan pembimbing dari satuan pendidikan lain kepada dinas pendidikan terkait jika tidak memiliki pembimbing dan kepala sekolah/ madrasah tidak dapat menjadi pembimbing
- 26) Memantau secara reguler proses pembimbingan dan perkembangan guru pemula
- 27) Memantau kinerja guru pembimbing dalam melakukan pembimbingan
- 28) Melakukan observasi kegiatan mengajar yang dilakukan guru pemula dan memberikan masukan untuk perbaikan
- 29) Memberi penilaian kinerja kepada guru pemula

- 30) Menyusun laporan hasil penilaian kinerja untuk disampaikan kepada Kepala Dinas Pendidikan dengan mempertimbangkan masukan dan saran dari pembimbing, pengawas sekolah/ madrasah, dan memberikan salinan laporan tersebut kepada guru pemula
- 31) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya
- 32) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah
- 33) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan
- 34) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/ madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif
- 35) Menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam dan memobilisasi sumber daya masyarakat
- 36) Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab

- 37) Mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala Sekolah sesuai dengan bidangnya.<sup>42</sup>

## B. Kepemimpinan dalam Islam

### 1. Pengertian Kepemimpinan dalam Islam

Sejak sejarah manusia pertama yaitu Nabi Adam as., sudah dibutuhkan adanya pemimpin yang dapat mengatur hubungan manusia. Nabi Adam as telah mendapat amanah dari Allah swt sebagai *khalifah* atau pemimpin untuk mengatur ekosistem alam semesta ini dengan baik. Sebagaimana dalam firman Allah swt:

وَاذْ قَال رَبُّكَ لِلْمَلَكَةِ إِنِّي جَاعِل فِي الْأَرْض خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَل فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَال إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ٣٠

*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui"<sup>43</sup>*

Terminologi pemimpin dalam Al-Qur'an di atas menggunakan istilah *Khafifah* Berikut ini akan diuraikan pengertian termterm tersebut.

#### a. *Khalifah*

Dilihat dari segi bahasa, *term khalifah* akar katanya terdiri dari tiga huruf yaitu *kha*, *lam*, dan *fa'* makna yang terkandung di dalamnya ada tiga macam, yaitu mengganti kedudukan, belakangan dan perubahan. Dari akar kata di atas, ditemukan dalam al-Qur'an dua bentuk kata kerja dengan

<sup>42</sup> Data diperoleh melalui observasi awal di SMA 3 Malang sebagai gambaran tupoksi kepala sekola.

<sup>43</sup> QS. Al-Baqarah, 2:30 lihat Qur'an in word ver 1.2.0.64 bit, Created by Mohamad Taufiq

makna yang berbeda. Bentuk kata kerja yang pertama ialah *khalafa-yakhlifu* dipergunakan untuk arti "mengganti" dan bentuk kata kerja yang kedua ialah *istakhlafa-yastazhlifu* dipergunakan untuk arti "menjadikan".<sup>44</sup>

Pengertian di sini dapat merujuk kepada pergantian generasi ataupun pergantian kedudukan kepemimpinan. Tetapi ada satu hal yang perlu dicermati bahwa konsep yang ada pada kata kerja *khalafa* di samping bermakna pergantian generasi dan pergantian kedudukan kepemimpinan, juga berkonotasi fungsional artinya seseorang yang diangkat sebagai pemimpin dan penguasa di muka bumi mengemban fungsi dan tugas-tugas tertentu. Bentuk jamak dari kata *khalifah* ialah *khalaiif* dan *khulaiif*. Term *khalaiif* dipergunakan untuk pembicaraan dalam kaitan dengan manusia pada umumnya dan orang mukmin pada khususnya. Sedangkan *khulafa* dipergunakan oleh al-Quran dalam kaitan dengan pembicaraan yang tertuju kepada orang-orang kafir.<sup>45</sup>

#### **b. Ulul al-amri**

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ٥٩

59. Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. (an-Nisa' 59)

Istilah *ulul al-amri* terdiri atas dua kata *Ulu* artinya pemilik dan *al-amri* artinya urusan atau perkara atau perintah. Kalau kedua kata tersebut menjadi satu, maka artinya ialah pemilik urusan atau pemilik kekuasaan.

<sup>44</sup> Al-Qur'an menggunakan bentuk *istakhlafa-yastakhlifu* pada lima ayat (QS. al-Nur; 55, al An'ain; 133, Hud; 57, dan al-Nraf; 129), selain itu menggunakan bentuk *khalafa-yakhlifu* dibanyak ayat, Lihat Muhammad Fuad Abd al-Baqi, al-Mu jam al-Mufahras li Alfadz al-Qur'an al-Karim (Beirut: Dar al-Fikr, Cet. IV, 1997 M/1418H), hlm. 303-306.

<sup>45</sup> Al-Qur'an menggunakan term *khalaiif* sebanyak empat kali (QS. al-An'am; 165, Yunus; 14, 73 dan Fathir; 39) sedangkan term *khulafa* sebanyak tiga kali (QS. al-Nraf; 69, 74 dan al-Naml; 62).

Pemilik kekuasaan di sini bisa bermakna imam dan *ahlu al-bait*, bisa juga bermakna para penyeru ke jalan kebaikan dan pencegah ke jalan kemungkar, bisa juga bermakna *fuqaha* dan ilmuan agama yang taat kepada Allah swt.<sup>46</sup>

Kata *al-amr* itu sendiri merupakan bentuk *masdar* dari kata kerja *amara-ya'muru* artinya menyuruh atau memerintahkan atau menuntut seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Dengan demikian, term *ulu al-amr* dapat kita artikan sebagai pemilik kekuasaan dan pemilik hak untuk memerintahkan sesuatu. Seseorang yang memiliki kekuasaan untuk memerintahkan sesuatu berarti yang bersangkutan memiliki kekuasaan untuk mengatur dan mengendalikan keadaan.

### c. *Imam*

Kata Imam berakar dari huruf *hamzah* dan *mim*, kedua huruf tersebut mempunyai banyak arti, di antaranya ialah pokok, tempat kembali, jamaah, waktu dan maksud. Para ulama mendefinisikan kata Imam itu sebagai setiap orang yang dapat diikuti dan ditampilkan ke depan dalam berbagai permasalahan, misalnya Rasulullah itu adalah imamnya para imam, khalifah itu adalah imamnya rakyat.

Adapun sesuatu yang dapat diikuti dan dipedomani itu tidal hanya manusia, tapi juga kitab-kitab dan lain sebagainya. Kalau dia manusia, maka yang dapat diikuti dan dipedomani ialah perkataan dan perbuatannya.

Kalau dia kitab-kitab, maka yang dapat diikuti dan dipedomani ialah ide

---

<sup>46</sup> Dilihat dari akar katanya, term al-amr terdiri dari tiga huruf hamzah, mim dan ra, ketiga huruf tersebut memiliki lima pengertian, yaitu; perkara, perintah, berkat, panji dan keajaiban.

dan gagasan-gagasannya. Tetapi jangan lupa, bahwa sesuatu yang dapat diikuti itu terbagi pada dua macam, dalam hal kebaikan dan keburukan.

**d. Al- Malik**

Akar kata *al- Malik* terdiri dari tiga huruf, yaitu *mim*, *lam*, dan *kaf*, artinya kuat dan sehat. Dari akar kata tersebut terbentuk kata kerja *malakayamliku* artinya kewenangan untuk memiliki sesuatu. Jadi term *al- Malik* bermakna seseorang yang mempunyai kewenangan untuk memerintahkan sesuatu dan melarang sesuatu dalam kaitan dengan sebuah pemerintahan. Tegasnya term *al- milik* itu ialah nama bagi setiap orang yang memiliki kemampuan di bidang politik pemerintahan.

Kepemimpinan menurut Sayyid Quthb meliputi pemimpin *risalah*, pemimpin *kekhalifahan*, pemimpin shalat dan semua imamah atau kepemimpinan. Sayyid Quthb mengungkapkan konsep keadilan bagi para pemimpin itu jika melakukan kezaliman maka lepaslala dirinya dari hak kepemimpinan.<sup>47</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa term yang digunakan al-Qur`an untuk menjelaskan tentang pemimpin adalah *khatifah*, *ulu al-amri imam* dan *mlik*. Adapun penafsiran para ulama atas ayat-ayat kepemimpinan itu terkait dengan latar belakang mufasir, metode, dan corak yang digunakan. Walaupun pada akhirnya menghasilkan penafsiran tentang kepemimpinan yang hampir sama yang pada intinya berpendapat bahwa seorang pemimpin itu harus menyeru kebajikan, menegakkan keadilan dan menolak kezaliman.

---

<sup>47</sup>Sayyid Quthb, *Fi Zilala al-quran, Jilid I*, (Kairo: Dar al-Syuruq, Cet. XVIII, 1412 H/ 1992 M), hlm. 113

Beberapa contoh teori kepemimpinan yang diutarakan para ahli manajemen modern ternyata telah terdapat pada pribadi Rasulullah saw misalnya empat fungsi kepemimpinan (*the 4 roles of leadership*) yang dikembangkan oleh Stephen Covey. Konsep ini menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan, yakni sebagai perintis (*pathfinding*), penyelaras (*aligning*), pemberdaya (*empowering*), dan panutan (*modeling*).<sup>48</sup>

Nabi Muhammad saw. Telah melakukan keempat fungsi kepemimpinan tersebut dengan sangat baik dan berhasil, walaupun demikian kepemimpinan yang dicontohkan oleh Rasulullah saw. Tidak harus menunggu pembenaran dari teori-teori kepemimpinan dan manajemen modern karena apa yang dilakukannya telah terbukti berhasil.<sup>49</sup>

- a. *Guiding vision* (visioner); memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya di kemudian hari. Visi yang jelas ini mampu membuat para sahabat untuk tetap sabar dan tabah meskipun perjuangan dan rintangan begitu berat.
- b. *Passion* (berkemauan kuat); berbagai cara yang dilakukan musuh-musuhnya untuk menghentikan perjuangannya tidak pernah berhasil. Ia tetap tabah, sabar, dan sungguh-sungguh.
- c. *Integrity* (integritas); memiliki integritas yang tinggi, berkomitmen terhadap apa yang dikatakan dan diputuskannya, dan mampu

---

<sup>48</sup> Stephen R Covey, *The 8th Habit From Effectiveness to Greatness* (London: Simon&Schuster UK Ltd), hlm. 114.

<sup>49</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad saw: The Super Leader Super Manager* (Jakarta: PLM, 2007), hlm. 24-29.

membangun tim yang tangguh seperti terbukti dalam berbagai ekspedisi militer.

- d. *Trust* (amanah); dikenal sebagai orang yang sangat tepercaya (*alamanah*) dan ini diakui oleh musuh-musuhnya seperti Abu Sufyan ketika ditanya Hiraklius (Kaisar Romawi) tentang perilaku Muhammad saw.
- e. *Curiosity* (rasa ingin tahu); Wahyu pertama yang diturunkan perintah untuk membaca.
- f. *Courage* (berani); Kesanggupan memikul tugas kerasulan dengan segala risiko adalah keberanian yang luar biasa.<sup>50</sup>

Dengan demikian, teori dan sifat kepemimpinan yang dikonstruksi oleh para ahli manajemen modern sesungguhnya telah direfleksikan oleh Nabi Muhammad saw. Maka *relevansi* kepemimpinan dan manajemen Rasulullah saw. Harus terus diteladani oleh umatnya dan khususnya ulama (para kiai) sebagai pewaris ajaran para nabi (*warathatul anbiya*).

## **2. Model-Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Islam**

Kedudukan kepala sekolah adalah salah satu unsur terpenting dan sosok paling berperan dalam sekolah. Dalam diri kepala sekolah terdapat beberapa kemampuan, diantaranya ia sebagai perancang (*arsitektur*), dan pengembang (*developer*), dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (*leader dan manager*) kepala sekolah.

---

<sup>50</sup> Syafii Antonio, Muhammad saw, hlm. 27.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus memiliki tanggung jawab yang tinggi, baik di hadapan Allah maupun di hadapan manusia. Agar tanggung jawab kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik, maka kepala sekolah harus memiliki sifat-sifat yang terpuji. Rasulullah saw. Memimpin manusia dengan sifat yang mulia sehingga sifat-sifat kepemimpinannya menjadi acuan bagi setiap pemimpin, khususnya bagi umat Islam dan menjadi rahmat bagi seluruh alam sebagaimana ditegaskan dalam al-Qur'an.

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ١٠٧

*Dan tidaklah kami mengutusmu (Muhammad.) melainkan untuk menjadi rahmat bagi semesta Alam. (Q.S. Al-aniya 107)*

حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ بَحْرٍ حَدَّثَنَا حَاتِمُ بْنُ إِسْمَاعِيلَ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَجَلَانَ عَنْ نَافِعٍ عَنْ أَبِي سَلْمَةَ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ : أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ . قَالَ نَافِعٌ : فَفَعَلْنَا لِأَبِي سَلْمَةَ : فَأَنْتَ أَمِيرُنَا .

*Bila tiga orang berjalan dalam suatu perjalanan, angkatlah salah satu di antara mereka sebagai pemimpin.<sup>51</sup>*

Empat sifat kepemimpinan Rasulullah saw. Dapat dipahami dengan konteks pemahaman yang lebih luas. Maka secara umum keempat sifat tersebut akan mengantarkan siapa saja kepada keberhasilan dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Kaitannya dengan kemajuan dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat sekarang ini, maka sifat-sifat kepemimpinan kepala sekolah atau pimpinan formal lainnya memiliki beban yang berat. Dengan demikian, seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dalam ilmu pengetahuan, daya tahan mental dan daya tahan fisik.

Beberapa ayat yang menjelaskan tentang sifat-sifat terpuji yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin berdasarkan perspektif al-Qur'an meliputi;

<sup>51</sup> Al-maktabah shamilah al-isdar al-athany bahsun fi nusur, sunan nasai 5005, 5006, shahih Bhukhori 51 dan 4777, shahi Muslim, 102 dan 106.

Berpengetahuan luas, kreatif inisiatif, peka, lapang dada dan selalu tanggap).<sup>52</sup> Bertindak adil, jujur dan konsekuen.<sup>53</sup> Bertanggung jawab.<sup>54</sup> Selektif terhadap informasi.<sup>55</sup> Senangtiasa memberikan peringatan.<sup>56</sup> Mampu memberikan petunjuk dan pengarahan.<sup>57</sup> Suka bermusyawarah.<sup>58</sup> Istiqamah dan teguh pendirian.<sup>59</sup> Senang berbuat kebaikan.<sup>60</sup> Selalu berkeinginan meringankan beban orang lain, lembut terhadap orang mukmin.<sup>61</sup> Kreatif dan tawakal.<sup>62</sup> Mempunyai semangat kompetitif.<sup>63</sup> Berkepribadian baik dan berpenampilan rapi.<sup>64</sup> Selalu harmonis dan proporsional dalam bertindak.<sup>65</sup>

Sifat-sifat yang disebutkan di atas memang tidaklah mungkin dimiliki secara sempurna oleh setiap pemimpin, kecuali pemimpin yang diangkat dan ditetapkan secara langsung oleh Allah swt. Seperti para rasul dan para nabi. Kenyataannya tidak sedikit pemimpin yang memiliki kelemahan dan kekurangan. Namun demikian, semakin kita mengerti dan memahami sifat-sifat kepemimpinan yang terpuji, maka dapatlah pemimpin mawas diri dengan berusaha keras meningkatkan kemampuan dan mengikis habis kekurangan dan kelemahan yang ada pada dirinya. Keinginan yang jujur untuk memperbaiki diri sendiri bagi seorang pemimpin sangatlah penting agar tidak lalai dalam menjalankan amanat yang dipikulnya.

---

<sup>52</sup> Q.S. Al-Mujaddah, 58:11.

<sup>53</sup> Q.S. An-Nisa, 04:58.

<sup>54</sup> Q.S. Al-An'arn, 06:164

<sup>55</sup> Q.S. Al-Hujurat, 49:16

<sup>56</sup> Q.S. Adz-Dzariyat, 51:55

<sup>57</sup> Q.S. As-Sajdah, 32:24

<sup>58</sup> Q.S. Ali-Imran, 03:159

<sup>59</sup> Q.S. Al-Ahqaf, 46:13

<sup>60</sup> Q.S. Al-Baqiaran, 02:195

<sup>61</sup> Q.S. At-Taubah, 09:128

<sup>62</sup> Q.S. Al-Qashas, 28:77

<sup>63</sup> Q.S. Al-Baqarah, 02:148

<sup>64</sup> Q.S. Al-A'raf, 07:31

<sup>65</sup> Q.S. Al-Baqarah, 02:190

Ruslan Abdulgani mengatakan sebagaimana dikutip Buchari Zainun bahwa seorang pemimpin harus mempunyai sifat kelebihan. Sifat kelebihan itu meliputi tiga hal, yaitu: a) kelebihan dalam penggunaan pikiran dan rasio, b) kelebihan dalam rohaniyah, dan c) kelebihan dalam badaniyah.<sup>66</sup>

Model kepemimpinan seorang kepala sekolah tidak sama antara kepala sekolah yang satu dengan lainnya, hal ini dapat dimengerti bahwa model kepemimpinan kepala sekolah memang didukung oleh watak sosial di mana ia hidup dari hasil beberapa beberapa model kepemimpinan kepala sekolah atau lembaga lainnya yaitu sebagai berikut.

- a. Model kepemimpinan *religio-paternalistic* suatu model interaksi antara kepala sekolah dengan para peserta didik atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada model kepemimpinan Nabi Muhammad saw.<sup>67</sup>
- b. Model kepemimpinan *paternalistic-otoriter*, pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.<sup>68</sup>
- c. Model kepemimpinan *legal-formal*, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi* (Jakarta: Balai Aksara, 1989), hlm.87.

<sup>67</sup> Al-Mawardy, *Al-Mica-mu al-Sultaniyyah.*, hlm. 145

<sup>68</sup> Mastuhu, *Dinamika sistem pendidikan pesantren.*, (Jakarta: INIS, 1987), hlm. 80.

<sup>69</sup> Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam pesantren.*, (Jakarta LP3E, 1999), hlm. 324.

- d. Model kepemimpinan *bercorak alami*, pemimpin tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan, mengingat hal itu menjadi wewenangnya secara mutlak. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda dari kebijakan kepala sekolah justru direspons secara negatif.

70

### C. Budaya Mutu Sekolah

#### 1. Konsep dan Pengertian Budaya Mutu Sekolah

Pemahaman dari perspektif bahasa, kata budaya atau kebudayaan berasal dari Bahasa Sanskerta yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam Bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *Colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan, bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* dalam Bahasa Inggris diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia sebagai "kultur"<sup>71</sup>

Secara istilah pengertian budaya banyak perspektif diantaranya adalah Ahmad Sobirin menyimpulkan bahwa konsep budaya dibagi menjadi tiga mazhab sebagai berikut:<sup>72</sup> *Pertama*, mazhab "*ideational school*", mazhab ini lebih melihat budaya sebuah organisasi dari apa yang di *shared* (dipahami, dijiwai dan dipraktikan bersama) anggota sebuah komunitas/masyarakat.

---

<sup>70</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren: Devi Transformasi Metodologi Menuju Demokratis'Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 40.

<sup>71</sup> <http://id.wikipedia.org/wiki/Kebudayaan>.

<sup>72</sup> Ahmad Sobirin, *Budaya Organisasi* (Yogyakarta: YKPN, 2007), hlm.129.

*Kedua*, mazhab "*adaptationist school*", yaitu melihat budaya dari apa yang bisa diobservasi baik dari bangunan sekolah seperti arsitektur atau tata ruang bangunan fisik sebuah sekolah maupun dari orang-orang yang terlibat di dalamnya seperti pola perilaku dan cara berkomunikasi. Pada prinsipnya, mazhab ini melihat budaya dari kulit luar sekolah. Mazhab ini kebanyakan para manajer dan praktisi bisnis yang memperlakukan budaya sebagai variable internal untuk meningkatkan efektivitas sekolahnya.

*Ketiga*, mazhab "*realist school*", yaitu melihat budaya merupakan sesuatu yang kompleks yang tidak bisa dipahami hanya dari pola perilaku orang-orangnya saja tetapi juga sumber perilaku tersebut, karena hubungan keduanya menjadi cukup penting dalam mempelajari budaya.

Andrew Pettigrew sebagai tokoh mazhab *ideational school* pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya dengan pengertian sebagai berikut: "*culture is the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at a given time*" (budaya adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu).<sup>73</sup>

Andrew Pettigrew juga menyatakan bahwa esensi budaya adalah sistem makna atau jaringan makna. Untuk memperjelas bagaimana sistem makna bisa menjadi esensi budaya, Andrew Ibbittigrew memberi pengertian "sistem" sebagai bentuk, kategori, atau citra (*image*) yang bisa dengan sendirinya menjelaskan situasi diri sekelompok orang kepada kelompok orang tersebut. Selain itu, sistem

---

<sup>73</sup> Andrew Pettigrew, *On Studying Organizational Culture*, *Administrative Science Quarterly*, 1979, hlm. 570

makna diharapkan bisa memberi gambaran tentang jati diri (budaya) sebuah sekolah kepada orang-orang yang bekerja pada sekolah tersebut dan orang-orang yang berada di luar sekolah melalui proses pemaknaan terhadap semua aspek kehidupan sekolah. Dengan begitu, untuk bisa menjadi budaya, maka system makna tersebut harus di "*shared*" (dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama) di antara orang-orang yang bekerja dalam sekolah agar menghasilkan "*Shared meanings*".

Ada empat konsep elemen-elemen budaya akan dinamis yang saling berkaitan menurut Mary Jo Hatch yang dikutip oleh Ahmad Sobirin dalam bukunya budaya organisasi yaitu *assumption*, *values*, *symbols* dan *artefak*, jika diilustrasikan dalam sebuah bagan sebagai berikut;<sup>74</sup>

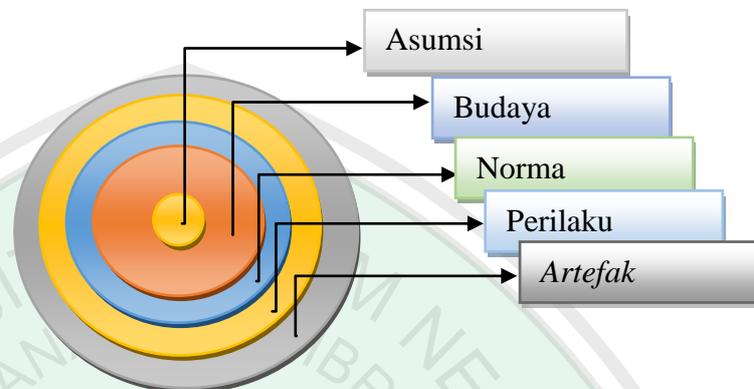
Edgar H. Schein menyatakan bahwa ada tiga tingkatan budaya mutu yaitu: *artifacts*, adalah adalah suatu yang dimodifikasi oleh manusia untu tujuan tertentu, *artifacts* dapat dilihat dari struktur sebuah organisasi dan proses dilakukan di dalamnya. *Espoused Values*, adalah Nilai-nilai yang didukung, terdiri dari strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Tingkat ini mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, nilai-nilai ini harus ditanamkan pada tiap-tiap anggota organisasi. *Underlying Assumption*, adalah asumsi yang mendasari, yaitu suatu keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Ahmad Sobirin, buday organisasi pengertian makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi (edisi ke dua) (Yogyakarta, UPP, STIM YKPM, 2009), hlm 148. (Mary Jo Hatch, 1993, hlm 660)

<sup>75</sup> Mardiyah, Loc.Cit, hlm 9.

Tingkat sensitivitas masing-masing elemen konsep budaya terhadap kemungkinan terjadinya perubahan, menurut Ahmad Sobirin yaitu dalam bagan sebagai berikut;<sup>76</sup>



Bagan 2.1

Sumber dari Ahmad Sobirin, lapisan budaya.

Bagian luar konsep budaya di atas disebut sebagai *artefak*. *Artefak* bisa berupa bentuk arsitektur bangunan, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi. Dalam perbankan misalnya, kita bisa melihat bahwa mereka berpakaian sangat formal, dengan perkantoran yang biasanya tertata dengan rapi, bersih dan modern. Perilaku karyawan bank juga terlihat ramah tetapi formal dan tegas, dengan moto mereka yang biasanya terpasang dengan indah di belakang pegawai-pegawai yang melayani para nasabahnya. Misalnya saja bank Mandiri memiliki slogan “*Prosper with us*” atau Bank BRI dengan slogannya, “Melayani dengan Hati”.

Sebenarnya antara ideologi dan perilaku behavioral merupakan bagian yang tidak bisa saling terpisahkan. Digambarkan sebagai suatu yang berlapis-lapis seperti bawang di atas, bagian yang kelihatan, biasanya paling mudah untuk diubah.

<sup>76</sup> Ibid, hlm 152.

[1] Nilai adalah suatu tipe kepercayaan yang berada dalam ruang lingkup sistem kepercayaan di mana seseorang bertindak atau menghindari suatu tindakan, atau mengenai suatu yang pantas atau tidak pantas dikerjakan. Ini berarti hubungannya dengan pemaknaan atau pemberian arti suatu objek.

Sehingga tidak mengherankan bahwa kadang-kadang visi dan misi sudah diubah tetapi unsur-unsur perilaku lainnya belum berubah. Misalnya saja berkaitan pernyataan visi dan misi organisasi. Hampir setiap lembaga pada saat ini memiliki apa yang disebut dengan visi dan misi sekolah atau organisasi yang biasanya tertulis di tempat-tempat strategis di kantor mereka. Yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian antara visi dan misi tersebut dengan perilaku para anggota organisasi. Karena kalau tidak terjadi keserasian, pasti akan terlihat lucu. Misalnya sebuah pertokoan yang memiliki slogan “Pelanggan adalah Raja” tetapi pada saat tempat parkir penuh, ternyata ada *space* parkir strategis yang kosong namun ada tulisannya “khusus untuk pimpinan”.<sup>77</sup>

Dari beberapa penjelasan di atas bahwa budaya tidak bisa semata-mata dipahami melalui komponen sekolah yang kasat mata (*overt*) seperti strategi, struktur dan sistem organisasi serta deskripsi pekerjaan.

Demikian juga data, fakta, atau statistik belum bisa bercerita tentang budaya, bahkan pernyataan visi, misi, dan tata nilai sekolah, logo, simbol, dan jargon yang oleh banyak pengelola sekolah sengaja ditulis sebagai bentuk manifestasi (pernyataan) jati diri dan budaya, belum bisa sepenuhnya menunjukkan budaya seperti yang diharapkan jika interpretasi masing-masing individu berbeda. Dengan begitu, budaya menurut pendapat Andrew Pettigrew bersifat abstrak, eksklusif dan tersembunyi (*hidden*) yang berada di balik "*shared meanings*".

Vijay Sathe juga menekankan pentingnya "*shared meanings*" untuk memahami budaya. Vijay Sathe mengartikan budaya sebagai *set of important*

---

<sup>77</sup> Ibid, hlm 153-154.

*assumptions (often unstated) that members of community share in common* (budaya adalah satu set asumsi yang dianggap sangat penting (meski terkadang tidak tertulis) yang di shared oleh para anggota sebagai komunitas/sekolah. Inti dari pengertian ini adalah asumsi dasar dan *shared meanings* merupakan sumber pembentukan budaya.<sup>78</sup>

Vijay Sathe menegaskan bahwa *shared meanings* merupakan hasil kesepahaman bersama yang diderivasi dari asumsi-asumsi penting yang berlaku di sebuah sekolah, meski asumsi tersebut kadang-kadang tidak tertulis. Yang dimaksud dengan asumsi di sini adalah suatu anggapan mendasar atau sentral yang berdampak luas bagi kehidupan sekolah dibandingkan suatu anggapan yang lain. Karena dipahami secara luas maka sesuatu yang mendasar/sentral tersebut mendapat tempat utama di hati para anggotanya.

Vijay Sathe berpendapat, ada dua tipe asumsi dasar yang sering dijadikan pegangan para anggota sekolah yaitu: keyakinan (*belief*) dan tata nilai (*values*).<sup>79</sup> Keyakinan (*Belief*) merupakan asumsi dasar tentang kehidupan dunia dan bagaimana kehidupan dunia tersebut menjalankan aktivitasnya. Biasanya asumsi dasar diperoleh melalui pengalaman pribadi seseorang yang dipertajam melalui pengalaman lanjutan yang sama, dan juga biasanya memperoleh pengalaman melalui orang lain yang dipercaya dan dianggap memiliki pengetahuan. Tata nilai (*values*) adalah asumsi dasar sesuatu yang dianggap ideal yang patut untuk dicari dan dipertahankan seperti halnya keyakinan, biasanya diperoleh melalui pengalaman pribadi, atau orang lain yang mempengaruhinya.

---

<sup>78</sup> V Sathe, *Culture and Related*, hlm. 9

<sup>79</sup> Vijay Sathe, *Culture and Related*, hlm 11.

Dari pengertian di atas peneliti menyimpulkan bahwa budaya adalah kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaan maupun harapan bersama para anggota sekolah dalam hal ini anggota sekolah yang diajarkan dari generasi yang satu ke generasi yang lain di dalamnya ada perumusan norma-norma yang disepakati para anggota sekolah, mempunyai asumsi, persepsi, atau pandangan yang sama dalam menghadapi berbagai permasalahan dalam sekolah.

Budaya mutu adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu sekolah dari sekolah lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh sekolah.

## 2. Fungsi Budaya Mutu Sekolah

Dalam konteks pengembangan sekolah atau mutu sekolah, memahami makna budaya dalam kehidupan sekolah dianggap sangat relevan. Oleh karena itu, budaya bisa dianggap sebagai aset. Paling tidak budaya berperan sebagai alat untuk melakukan integrasi internal.<sup>80</sup> Jika peran ini bisa berfungsi dengan baik dan dibarengi oleh penyusunan strategi yang tepat maka bisa diharapkan kinerja sekolah akan meningkat.

Sebagaimana menurut Paul Bate: "*Soft systems means hard systems*" dan "*hard systems means soft systems*". Artinya, komabilitas *soft systems* (strategi, sistem, dan struktur) dan *hard systems* (*staff, skill, styles, dan shared values*).<sup>81</sup>

Fungsi *budaya* bagi kehidupan sekolah, sebagai berikut (a). Budaya sebagai pembeda antara sekolah yang satu dengan sekolah lain (b). Budaya sebagai

---

<sup>80</sup> Lynn. S. Paine, *Managing for organizational integrity*, Harvard business review, 1994, hlm.115

<sup>81</sup> Ibid

pembentuk identitas diri sekolah (c). Budaya sebagai perekat sekolah (d). Budaya sebagai alat kontrol.

### 3. Karakteristik Budaya Mutu Sekolah

Budaya mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan sekolah itu dari sekolah-sekolah lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih saksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh sekolah itu.

Fred Luthan mengetengahkan enam karakteristik penting dari budaya. (1) *Observed behavioral regularities*; yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota sekolah berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu. (2) *Norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. (3) *Dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi. (4) *Philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan sekolah dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. (5) *Rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat dikaitkan dengan kemajuan sekolah. (6) *Organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota sekolah, dan cara anggota sekolah memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> F. Luthans, *Organizational Behavior* (4<sup>nd</sup> ed) (New York: McGraw-Hill, 1995), hlm. 34.

Karakteristik budaya mutu menurut J. Chatman dan D.F. Caldwell ditemukan tujuh karakteristik primer dari budaya yaitu: [a] *Inovasi dan pengambilan risiko*, sejauh mana para anggota organisasi untuk inovatif dan mengambil risiko. [b] *Perhatian ke rincian*, sejauh mana para anggota sekolah diharapkan memperlihatkan presisi-kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian. [c] *Orientasi hasil*, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil. [d] *Orientasi orang*, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu. [e] *Orientasi tim*, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu. [f] *Keagresifan*, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.

Ahmad Sobirin menyimpulkan bahwa ada dua karakteristik unsur budaya mutu yaitu karakteristik budaya mutu yang bersifat *idealistik* dan *behavioral*. *Pertama* unsur budaya idealistik merupakan ideologi sekolah yang tidak mudah berubah meskipun di sisi lain sekolah harus berubah untuk beradaptasi dengan lingkungannya. Ideologi ini bersifat tidak nampak di permukaan dan hanya orang-orang tertentu saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa sekolah tersebut didirikan. *Kedua* karakteristik *behavioral* memiliki sifat kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti disain arsitektur sekolah.

Bagi orang luar sekolah, unsur ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah sekolah karena lebih mudah diamati, dipahami dan

diinterpretasikan meskipun seringkali interpretasi antara orang luar dan anggota sekolah berbeda. Budaya mutu lebih baik dipahami berdasarkan pengamatan terhadap perilaku dan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh para anggota sekolah.<sup>83</sup> Karakteristik budaya menurut Ahmad shobirin jika dalam bagan serti berikut;

Tabel 2.2  
Karakteristik elemen budaya menurut berbagai sumber

Sumber	Karakteristik elemen budaya				
F.Landa Jocono [1988-1990]	<i>Idealistic</i>		<i>Behavioral</i>		
Edger Schein [1985-1997]	Asumsi dasar	Nilai-nilai organisasi	<i>Artefak</i>		
Denise Rousseau [1990]	Asumsi dasar	Nilai-nilai budaya	Norma perilaku	Perilaku organisasi	<i>Artefak</i>

#### 4. Tipologi Budaya Mutu Sekolah

Roger Horrison adalah orang pertama yang mempromosikan penggunaan tipe budaya. Menurut Horrison, karakter dan ideologi sebuah sekolah dapat dilihat dari orientasi sekolah tersebut yang dibedakan menjadi empat macam yaitu; orientasi kepada kekuasaan (*power orientason*), orientasi kepada peran masing-

<sup>83</sup> Ahmad Sobirin, Lo.Cit. hlm.148. dan (jurnal, Muchlis Fahrudin, jurnal of Islamic education, issn 2036-5902, edisi Juli-Desember 2014, budaya organisasi teori dan praktek dalam kehidupan organisasi, pengalaman budaya organisasi religious UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, hlm 51.)

masing pejabat (*role orientation*), orientasi kepada tugas (*task orientation*), dan orientasi kepada orang (*people orientation*).<sup>84</sup>

Diana Pheysey dengan menggunakan tipologi modelnya Hofstede menyebutkan adanya tipologi budaya *power culture* adalah budaya mutu sekolah di mana kekuasaan mempunyai peranan penting dalam mewarnai kehidupan sekolah. *Role culture* adalah tipikal sekolah yang menuntut individu-individu yang ada di dalam sekolah, sesuai dengan posisi masing-masing berperan dalam pencapaian tujuan. Sedangkan *Achievement culture* digunakan untuk mengelompokkan sekolah yang lebih menekankan atau berorientasi pada hasil yang harus dicapai. *Support culture* adalah budaya di mana hubungan antara individu di dalam sekolah dan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan dianggap penting, dan asumsi yang melatarbelakangi tipe budaya ini adalah setiap orang mau terlibat di dalam sekolah jika mereka benar-benar merasa menjadi anggota sekolah dan mendapat perhatian dari sekolah.<sup>85</sup>

## 5. Proses Pembentukan Budaya Mutu Sekolah

Proses terbentuknya sekolah dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya sebuah sekolah. Bisa dikatakan bahwa begitu sekolah didirikan pembentukan budaya pun dimulai, dan munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam sekolah bisa bermula dari manapun, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Taliziduhu Ndraha menginventarisasi sumber-sumber pembentuk budaya mutu

---

<sup>84</sup> Desmond Graves, *The Impact of Culture Upon Marginal Attitudes, Belief and Behavior in England and France*, In D.Graves (Ed), *Management Research: A Cross Culture Perspective* (San Fransisco: Jossey-Bass, 1986), hlm. 126.

<sup>85</sup> Diana Pheysey, *Organizational Culture: Types and transformation* (London: Routledge, 1993), hlm.15

sekolah, diantaranya: (1) pendiri sekolah; (2) pemilik sekolah; (3) sumber daya manusia asing; (4) luar sekolah; (5) orang yang berkepentingan dengan sekolah (*stake holder*); dan (6) masyarakat. Selanjutnya, dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara (1) kontak budaya; (2) benturan budaya; dan (3) penggalian budaya. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam sekolah.<sup>86</sup>

Menurut pendapat dari Bennet Silalahi bahwa budaya harus diarahkan pada penciptaan nilai (*values*) yang pada intinya faktor yang terkandung dalam budaya harus mencakup faktor-faktor antara lain: keyakinan, nilai, norma dan keyakinan terhadap kemampuan pekerja.<sup>87</sup> Untuk mewujudkan tertanamnya budaya tersebut harus didahului oleh adanya integrasi atau kesatuan pandangan barulah pendekatan manajerial bisa dilaksanakan antara lain berupa: (a) menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul; (b) menentukan batas-batas antar kelompok; (c) distribusi wewenang dan status; (d) mengembangkan nilai-nilai untuk membentuk norma kebersamaan; Menentukan imbalan dan ganjaran; (f) menjelaskan perbedaan agama dan *ideology*.<sup>88</sup>

Sementara ditegaskan oleh Schein bahwa pembentukan budaya tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri sekolah. Prosesnya mengikuti alur sebagai berikut:

---

<sup>86</sup> Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, hlm. 80

<sup>87</sup> Bennet Silalahi, *Corporate Culture and Performance Appraisal* (Jakarta: Al-Hambra, 2004), hlm. 8

<sup>88</sup> *Ibid*, hlm. 43

- a. Para pendiri dan pimpinan lainnya membawa satu set asurasi dasar nilai-nilai, perspektif *artefak* ke dalam dan menanamkannya kepada para karyawan.
- b. Budaya muncul ketika para anggota sekolah berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok sekolah yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.
- c. Secara perorangan, masing-masing anggota sekolah boleh jadi menjadi seseorang pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan sekolah yang diajarkan kepada generasi penerus.<sup>89</sup>

Alur di atas menegaskan bahwa para pendiri di samping menuangkan ide untuk membentuk sekolah, menyediakan dana dan semua sarana dan prasarana yang dibutuhkan, juga bertindak sebagai peletak dasar ideologi sekolah. Para pendiri ketika mendirikan sekolah, tidak sekedar menginginkan agar sekolah tersebut berdiri kukuh melainkan agar cita-citanya bisa dicapai melalui sekolah tersebut dan inilah yang disebut dengan alasan mengapa sekolah didirikan (hal ini disebut "*core purpose*"). Di samping memiliki cita-cita, pada saat yang sama para pendiri juga meletakkan landasan filosofi sebagai pedoman moral dan pedoman

---

<sup>89</sup> Edgar Schein, *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, Organizational dynamics*, 1983, hlm. 13-28 dan Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*, (jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol.10, no. 2, September 2008: 124-135, Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya) hlm 127.

bertindak dalam menjalankan semua aktivitas dalam rangka meraih cita-cita. Pedoman inilah yang biasa disebut '*core values*'.

Sebagaimana dikatakan Schein, bahwa keberhasilan budaya mutu terletak pada kemampuan pendiri atau pemimpin mengaitkan dan memanfaatkan *hard system tools* seperti strategi, stuktur, sistem dengan *soft system tolls* yaitu *share values*, staff, skill dan *style* yang juga disebut *The 7 S of McKenzei*. Oleh sebab, itu jika budaya mutu kurang berfungsi dengan tujuan bersama maka pemimpin harus turun tangan untuk mengatasi hal tersebut.<sup>90</sup> Adapun *the 7 S of McKenzei* dalam bagan sebagai berikut;<sup>91</sup>

Tabel 2.3

Teori *The 7 S of McKenzei*

<i>Hard system tools</i>	Strategi	Satu set tindakan yang bersifat koheren yang bertujuan agar perusahaan atau sekolah dapat mempertahankan daya saing berkelanjutan. Baik terhadap pelanggan maupun dalam mengalokasikan sumber daya manusia
	Stuktur	Struktur organisasi yang menunjukkan kepada siapa seseorang harus bertanggung jawab dan bagaimana tugas-tugas organisasi dipisahkan dan sekaligus diintegrasikan.

<sup>90</sup> Muchlis Fahrudin, *jurnal of Islamic education*, issn 2036-5902, edisi Juli-Desember 2014, budaya organisasi teori dan praktek dalam kehidupan organisasi, pengalaman budaya organisasi religious UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, hlm 51.

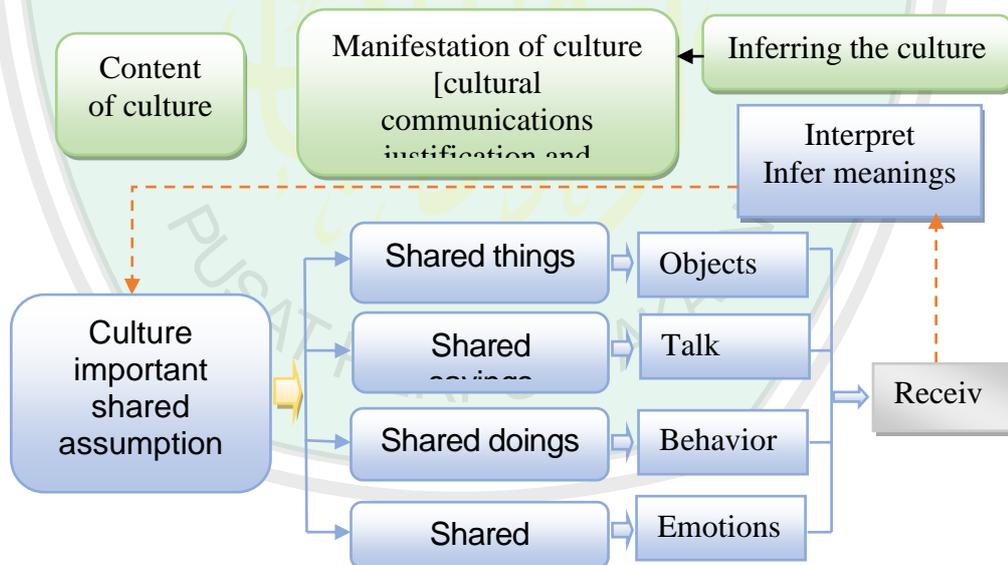
<sup>91</sup> Bagan diolah oleh peneliti yang diadopsi dari Vijay Sathe yang di muat dalam jurnal Muchlis Fahrudin, *jurnal of Islamic education*, issn 2036-5902, edisi Juli-Desember 2014, budaya organisasi teori dan praktek dalam kehidupan organisasi, pengalaman budaya organisasi religious UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, hlm 51.

	System	Suatu proses dan aliran kerja yang menunjukkan bagaimana kegiatan sehari-hari dilakukan (system informasi, system anggaran modal, proses manufacturing, system quality control, dan system pengukuran kerja )
Soft system tolls	Share values	Nilai-nilai organisasi yang bukan sekedar pernyataan tujuan organisasi, tetapi adalah nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai oleh sebagian besar organisasi.
	Staff	Yang dimaksud di sini bukan sekedar kepribadian seorang ataupun orang-orang yang terlibat di dalam organisasi melainkan tentang komposisi demographic dari orang-orang yang terlibat di dalam organisasi
	Skill	Kapabilitas yang dimiliki organisasi keseluruhan, bukan hanya kemampuan individual-individual.
	Style	Bukan sekedar apa yang dianggap penting oleh manajemen, lebih dari itu yaitu bagaimana sesungguhnya manajemen berperilaku nyata apa yang dianggap penting oleh perusahaan

Peran para pendiri sangat besar dalam proses pembentukan, khususnya bagi sekolah yang baru pertama kali berdiri, bisa dikatakan peran pendiri menjadi satu-satunya sumber pembentukan budaya, sementara para anggota hanya menerima apa yang disampaikan oleh pendiri, asumsi dasar yang diterapkan dalam sebuah sekolah yang membagi *sharing assumption*, *sharing* yang berarti berbagi nilai yang sama yang dianut oleh semua anggota sekolah dan asumsi nilai yang berlaku dianggap sebagai factor-faktor terbentuknya budaya di sebuah lembaga yang dapat

dibagi menjadi beberapa hal sebagai berikut: *Share thing*, seperti sebuah penampilan pakaian, *share saying*, seperti ungkapan-ngkapan bersayap selogan, memo, *share doing*, seperti turut serta dalam bekerja, kerja bakti, sesuatu yang menjadi ciri khas sebuah sekolah, *share feeling*, turut berduka cita, ucapan selamat.

Asumsi-asumsi dasar tersebut biasanya bersumber atau melekat pada diri pemimpin. Asumsi-asumsi dasar dikomunikasikan dan di-*shared* oleh sebagian besar anggota sekolah dalam berbagai bentuk, yaitu: *shared feelings* (emosi atau perasaan yang sama), *shared doings* (perilaku yang sama), *shared sayings* (bahasa yang sama) dan *shared things*.



Bagan 2.2

Sumber data dari Vijay Sathe, proses terbentuknya budaya organisasi.<sup>92</sup>

## 6. Upaya Melestarikan Budaya Mutu Sekolah

Sebagaimana penjelasan tersebut, bahwa semakin anggota sekolah memahami, mengakui, menjiwai, dan mempraktikkan keyakinan, tata nilai,

<sup>92</sup> Vijay Sathe, Ibid, hlm 18. dan Ahmad Sobirin, *budaya organisasi*, 2007, hlm221-222, dan hlm 244-245

atau adat kebiasaan tersebut, maka semakin tinggi tingkat kesadaran anggota sekolah dan budaya akan semakin *eksis* dan lestari, demikian sebaliknya. Itulah sebabnya jika ada seorang pendatang baru yang hendak bergabung dan menjadi anggota baru dituntut untuk melakukan proses pemerdayaan *akulturasi*, dalam rialitanya proses ini kadang harus dilakukan secara paksa.

Secara umum ada dua cara yang biasa digunakan untuk melestarikan budaya mutu sekolah yaitu cara formal dan informal, cara formal adalah dengan masuknya peserta baru maka diwajibkannya pembekalan, pelatihan peserta untuk mengenalkan budaya yang ada dan berlaku selama di sekolah. Cara informal adalah memperkenalkan budaya yang ada dengan cara sosialisasi langsung, pencontohan perilaku dan tatakrama, hal ini lebih mudah di serap karena berkenaan langsung dengan pesera.<sup>93</sup>

Seleksi tujuan *eksplisit* dari proses seleksi adalah untuk menemukan dan mempekerjakan individu yang mempunyai pengetahuan, kepandaian dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan-pekerjaan di organisasi dengan berhasil. Proses seleksi memberi informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu, dan jika mereka merasakan konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi itu, mereka dapat mengundurkan diri dari pencalonannya. Dengan demikian, proses seleksi tersebut mempertahankan budaya organisasi dengan menyaring individu yang mungkin akan menyerang atau mengacaukan nilai-nilai intinya.

---

<sup>93</sup> Ahmad Sobirin, *Budaya Organisasi*, hlm 228-234.

Manajemen puncak tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak penting terhadap budaya organisasi. Para pegawai memperhatikan perilaku manajemen, “seperti si A pada saat itu ditegur, padahal pekerjaannya baik, hanya karena ia sebbelumnya tidak diminta untuk melakukannya atau si B dipecat karena ia di depan umum tidak setuju dengan pandangan perusahaan. Kejadian-kejadian tersebut kemudian dalam kurun waktu tertentu menetapkan norma-norma yang kemudian meresap ke bawah melalui organisasi dan memberitahukan apakah pengambilan resiko itu diinginkan atau tidak, berapa banyak kebebasan yang harus diberikan para manajer kepada para bawahannya, busana yang bagaimana yang cocok, tindakan apa yang akan memberi hasil, dalam hubungannya dengan kenaikan gaji, promosi, dan imbalan lainnya, dan sebagainya.

Sosialisasi b agaimanapun sebaiknya sebuah organisasi melakukan rekrutmen dan seleksi, pegawai baru tidak akan sepenuhnya terindokrinasi pada budaya. Sebuah organisasi akan selalu mensosialisasikan setiap pegawai selama kariernya dalam organisasi

J.R. Harrison dan G.R.Carrol berpendapat bahwa ada tiga kekuatan memainkan bagian yang sangat penting dalam menjaga budaya, yaitu seleksi manajemen puncak, metode sosialisasi, penjelasan dan sebagainya.<sup>94</sup>

Menurut Stephen B. Robbin & Timothy A. Judge, terdapat berbagai bentuk transmisi melestarikan budaya yang ditansfer kepada para karyawan, antara lain: (1). Penceritaan kisah. Kisah-kisah heroik, pelanggaran terhadap

---

<sup>94</sup> J.R. Harrison dan G.R.Carrol, *Keeping the Faith: A model of Cultural Transmission in Formal Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, Desember 1991, hlm. 552

aturan, kesuksesan, pengurangan tenaga kerja, pemindahan karyawan reaksi terhadap kesalahan masa silam dan penanganan organisasi banyak bergulir di beberapa organisasi. (2) Ritual. Adalah serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai dasar suatu organisasi. (3). Simbol-simbol material. Simbol-simbol material menyampaikan kepada karyawan siapa yang penting, tingkat egalitarianisme yang diinginkan oleh manajemen puncak, dan jenis perilaku (berani mengambil resiko, konservatif, otoriter, parsitipatif, individualistis, social) yang tepat. (4). Bahasa. Dari waktu ke waktu organisasi terus mengembangkan istilah-istilah khas untuk menggambarkan perlengkapan, kantor, personalia, pemasok, pelanggan atau produk yang terkait dengan bisnisnya. Karyawan baru sering kerepotan dengan berbagai akronim dan jargon yang kemudian sepenuhnya menjadi bagian dari bahasa mereka. Istilah-istilah tersebut dapat menjadi denominator umum/bersama yang menyatukan para anggota sebuah organisasi.<sup>95</sup>

#### **D. Mutu Sekolah dalam Islam**

Mutu dalam bahasa mempunyai arti kualitas, derajat, tingkat.<sup>96</sup> Dalam bahasa Inggris, mutu diistilahkan dengan “*quality*”.<sup>97</sup> Sedangkan dalam bahasa Arab disebut dengan istilah “*jayyidah*”.<sup>98</sup> Dari pengertian secara bahasa, mutu mempunyai makna ukuran, kadar ketentuan dan penilaian tentang kualitas sesuatu barang maupun jasa (produk) yang mempunyai sifat

---

<sup>95</sup> Robbins Stephen P., *Organizational Behavior* (san dieago state university: Person education international, 2003) Hlm 178 dan <http://edwinhafidz.blogspot.co.id/2012/10/budaya-organisasi.html>. Diakses tgl 2 desember 2015

<sup>96</sup> Pius Partanto & Dahlan Albari, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arloka, 2001), hlm 510.

<sup>97</sup> Peter Salim, *The Contemporary English Indonesian Dictionary*, (Jakarta: Modern English Press, 1987), hlm. 550.

<sup>98</sup> Attabik Ali, *Kamus Inggris-Indonesia-Arab*, (Yogyakarta: Mukti Karya Grafika, 2003), hlm.1043.

*absolut* dan relatif. Dalam pengertian yang *absolut*, mutu merupakan standar yang tinggi dan tidak dapat diungguli. Mutu bisa disebut dengan istilah baik, unggul, cantik, bagus, mahal, mewah dan sebagainya.<sup>99</sup> Jika dikaitkan dengan konteks pendidikan mutu sekolah, maka konsep mutu sekolah adalah elit, karena hanya sedikit sekolah yang dapat memberikan pengalaman pendidikan dengan mutu tinggi kepada peserta didik.

Konteks mutu dalam Islam bisa diartikan *Fastabiqul Khairot* berlomba dalam kebaikan, karena mutu adalah sesuatu yang berkualitas, untuk dapat berlomba dalam melakukan kebaikan (mutu), terlebih dahulu seseorang harus memahami apa arti kebaikan, mengapa harus berbuat baik, dan bagaimana caranya berbuat baik.

Konsep mutu (kebaikan) muncul dalam pesan Allah SWT, yang tertuang dalam al-Quran,

وَلِكُلِّ وُجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا آخِرَاتٍ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ١٤٨  
Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu. (QS. Al Baqaroh 147)

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ٧  
Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan) nya (QS. Al Baqaroh 148)

هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ ٦٠  
Tidak ada balasan kebaikan kecuali kebaikan (pula) (QS Ar-Raman 60)

Mutu (kebaikan) merupakan sesuatu yang memberi manfaat kepada diri sendiri, lingkungan dan kepada sesama manusia. Tentu saja kebaikan itu dilakukan dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan

<sup>99</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riadi & Fahrurrozi, (Yogyakarta: Ircisod, 2012), hlm. 52.

oleh Allah SWT, kebaikan itu tak lain dari amal saleh yang dilakukan atas dasar imandengan ikhlas untuk memperoleh *ridho* Allah SWT.<sup>100</sup>

Mutu dalam islam merupakan realisasi dari ajaran Ikhsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah SWT, telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmatNya, dan dilarang berbuat kesalahan dalam bentuk apapun,<sup>101</sup> sebagaimana yang di firmankan Allah SWT, dalam al-Quran;

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي  
الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُنْفِسِينَ ٧٧

*Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan (QS Al-Qoshosh 77)*

Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, pemerintah telah menetapkan standar yang harus dipenuhi oleh lembaga yang disebut pendidikan baik pendidikan formal maupun non formal, standar pendidikan itu diantaranya: standar isi, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.<sup>102</sup>

Untuk itu, masyarakat pendidikan harus menyakini bahwa dunia ini hanya merupakan tempat yang akan segera kita tinggalkan, sedangkan akherat merupakan tempat yang kita tuju, kehidupan di dunia bersifat sementara dan

<sup>100</sup> Mulyasana, Dedy, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm 229.

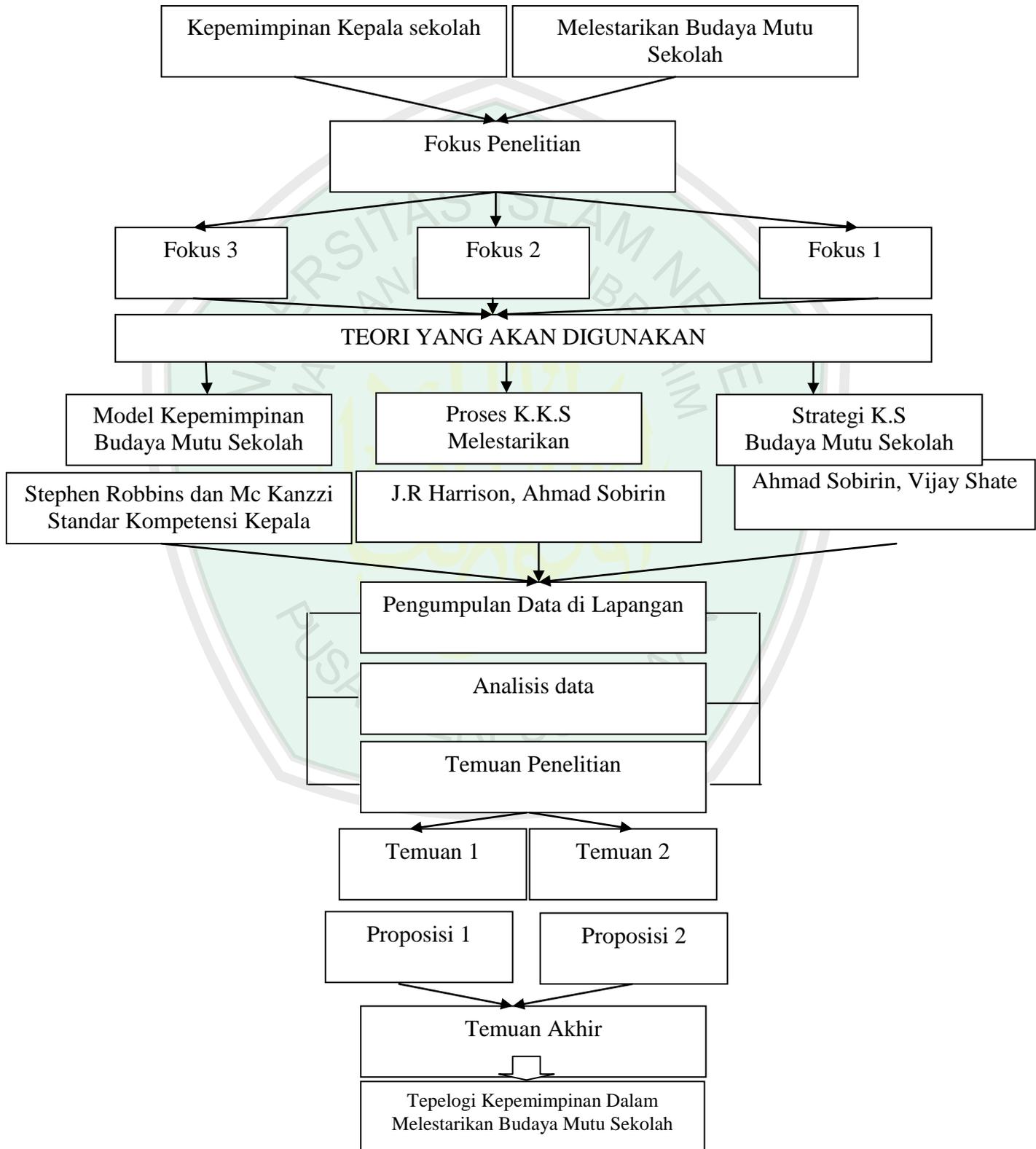
<sup>101</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm 79.

<sup>102</sup> Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 49 tahun 2014

serba ketidak pastian, sedangkan akherat adalah tempat yang pasti dan abadi. Dengan demikian, jadikan dunia sebagai tempat berlomba dalam melakukan kebaikan, orang yang beruntung adalah mereka yang menjadikan dunia sebagai tempat menanam kebaikan untuk perbekalan akhirat.



### E. Kerangka Berpikir



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran mendalam tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah dengan pendekatan kualitatif jenis deskriptif dengan rancangan multi situs, penelitian kualitatif adalah proses penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa data tulis atau lisan dari objek yang diamati atau diteliti,<sup>103</sup> dalam penelitian kualitatif memahami makna yang mendasari tingkah laku, mendeskripsikan latar dan interaksi yang kompleks, eksplorasi untuk mengidentifikasi tipe-tipe informasi, mendeskripsikan fenomena dengan kerangka pikir fenomenologi dengan pendekatan *post-positivistik*.<sup>104</sup> Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bogdan dan Taylor untuk dapat memahami makna peristiwa dan interaksi orang digunakan orientasi teoretis atau perspektif teoretis dengan pendekatan fenomenologis (*phenomenological approach*).<sup>105</sup>

Data dikumpulkan dari latar yang alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Menggunakan paradigma naturalistik karena memungkinkan peneliti menemukan pemaknaan (*meaning*) dari setiap fenomena sehingga diharapkan dapat menemukan *local wisdom* (kearifan lokal), *traditional wisdom*

---

<sup>103</sup> Bogdan, Robert C. & Steven J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Method*. Canada: J. Willes & Sons Inc, 1975, hlm 4.

<sup>104</sup> Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi* (Malang: YA3, 1990), hlm. 22.

<sup>105</sup> Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1998), hlm. 31.

(kearifan tradisi), *moral value* (emik, etik) dan teori-teori dari subjek yang diteliti. Pemaknaan terhadap data tersebut hanya dapat dilakukan apabila diperoleh kedalaman atas fakta yang diperoleh. Penelitian ini diharapkan dapat menemukan sekaligus mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah.

Penelitian ini menggunakan rancangan multi situs adalah studi yang meliputi dua atau lebih sasaran penelitian dengan kasus berbeda, penelitian dapat berupa manusia, peristiwa, latar serta dokumen, dan sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas, sesuai dengan latar atau konteksnya masing-masing dengan maksud untuk memahami berbagai makna yang ada di antara variabel-variabelnya.<sup>106</sup> Pendapat lainnya, Yin mendefinisikan studi multi situs adalah studi yang akan melibatkan dua kasus atau lebih dalam penyelidikan yang lebih mendalam dan pemeriksaan secara menyeluruh terhadap tingkah laku seseorang individu. Penelitian terhadap latar belakang dan kondisi dari individu, kelompok, atau komunitas tertentu dengan tujuan untuk memberikan gambaran lengkap mengenai subjek atau kejadian yang diteliti<sup>107</sup>

## **B. Kehadiran Peneliti di Lapangan**

Dalam penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti merupakan instrumen penelitian utama *the instrument of choice in*

---

<sup>106</sup> Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan* (Malang: Kalimasahada Press, 1996), hlm. 57

<sup>107</sup> Gabriel Amin Silalahi, *Metodologi Penelitian Studi Kasus* (Sidoarjo: Citramedia, 2003), hlm. 62.

*naturalistic inquiry is the human*).<sup>108</sup> Dalam memasuki lapangan peneliti harus bersikap hati-hati, terutama dengan informan kunci agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data.

Prinsip etika (*ethical principle*) penelitian yang harus diperhatikan oleh peneliti adalah: (a) memerhatikan, menghargai dan menjunjung tinggi hak-hak, dan kepentingan informan; (b) mengomunikasikan maksud penelitian kepada informan; (c) tidak melanggar kebebasan dan tetap menjaga privasi informan; (d) tidak mengeksploitasi informan; (e) mengomunikasikan hasil laporan (hasil) penelitian kepada informan atau pihak-pihak yang terkait secara langsung dalam penelitian, jika diperlukan; (f) memerhatikan dan menghargai pandangan informan; (g) nama lokasi (situs) penelitian dan nama informan tidak disamarkan karena melihat sisi positifnya, dengan seizin informan waktu diwawancarai dipertimbangkan secara hati-hati segi positif dan negatif informan oleh peneliti dan (h) penelitian dilakukan secara cermat sehingga tidak mengganggu aktivitas subjek sehari-hari.<sup>109</sup>

### C. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian terletak di SMA Negeri 3 Malang, yang terletak di Jl. Sultan Agung Utara No 7 Klojen Malang, Jawa Timur, Indonesia, dikenal juga dengan julukan SMA Bravo Bhawikarsu. Phone: (0341) 324768. Dan SMA Negeri 8 Malang yang terletak di Jl. Veteran No.37, Jawa Timur 65145, dikenal juga dengan julukan Bhaskara smarihasta Indonesia Phone: +62 341 551096.

---

<sup>108</sup> Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, California: Sage Publications, 1985), hlm. 236

<sup>109</sup> James P. Spradley, *The Ethnographic Interview* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979), hlm. 35

Adapun beberapa alasan yang cukup signifikan, mengapa penelitian dilaksanakan pada SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang tersebut adalah *pertama*, prestasi sekolah tiga tahun ini lebih meningkat dan termasuk sekolah pavorit sekota malang *kedua*, perkembangan yang begitu pesat dari tahun-tahun sebelumnya dan mutu sekolah, *ketiga* dari hasil observasi, beberapa guru menyatakan bahwa budaya mutu di sekolah tersebut selama ini sangatlah bagus dan mutu sekolah meningkat dari tahun-tahun sebelumnya.

#### **D. Data, Sumber Data, dan Instrumen Penelitian**

##### **1. Data.**

Data yang akan dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah.

Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu primer dan data sekunder. Data primer yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah didapatkan melalui observasi antara lain (a) keadaan fisik sekolah; (b) upacara; (c) rapat-rapat; (d) suasana proses belajar mengajar; dan (e) kegiatan lainnya yang relevan dengan fokus penelitian. Sedangkan yang dijarah melalui wawancara antara lain filosofi, ideologi, nilai, visi, misi, cita-cita, harapan, keyakinan hidup, pandangannya mengenai sekolah yang baik dan lainnya yang relevan dengan fokus penelitian

Data sekunder; data ini dijarah melalui dokumen adalah data yang diperkirakan ada kaitannya dengan fokus penelitian antara lain tentang; (a) sejarah sekolah; (b) pedoman dan peraturan sekolah; (c) struktur sekolah; (d)

prestasi sekolah; (e) kurikulum; (f) peserta didik; (g) ketenangan (guru dan karyawan); (h) sarana prasarana; (i) organisasi siswa dan bentuk kegiatannya, dan sebagainya.

## 2. Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia (*human*) dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informants*) dan data yang diperoleh melalui informan bersifat *soft data* (data lunak), informan kunci dalam penelitian ini adalah: Kepala Sekolah, Waka kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana Prasarana, Guru Pengajar, Ketua Osis, Siswa. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian, data yang diperoleh melalui dokumen bersifat *hard data*.<sup>110</sup>

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka pemilihan informan dilakukan dengan cara sebagai berikut, *Pertama*, Teknik sampling purposive, tehnik ini digunakan untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan yang akan diambil melalui penyeleksian dan pemilihan informan yang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya menjadi sumber data yang mantap. Penggunaan sampling purposive ini memberi kebebasan peneliti dari keterikatan proses formal dalam mengambil sampel, yang berarti peneliti dapat menentukan sampling sesuai dengan tujuan penelitian. Sampling yang dimaksudkan bukanlah sampling yang

---

<sup>110</sup> Soft data senantiasa dapat diperhalus, dirinci dan diperdalam, oleh karena masih selalu dapat mengalami perubahan, sedangkan hard data adalah data yang tak mengalami perubahan lagi. (S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), hlm. 55.)

mewakili populasi, melainkan didasarkan pada relevansi dan kedalaman informasi. Namun demikian, pemilihan sampel tidak sekadar berdasarkan kehendak subjektif peneliti, melainkan berdasarkan tema yang muncul di lapangan, *kedua snowball sampling*.

### **3. Instrumen penelitian.**

Untuk dapat memahami makna dan penafsiran terhadap fenomena kepemimpinan Kepala Sekolah dan fenomena budaya mutu sekolah, dibutuhkan keterlibatan dan penghayatan langsung peneliti terhadap objek di lapangan. Oleh karena itu, instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai intrumen (*human instrument*).

Lincoln dan Guba mengetengahkan karakteristik keuntungan peneliti sebagai instrumen kunci, yaitu; peneliti sebagai instrumen sifatnya yang *responsiveness* dan *adaptability*, peneliti sebagai instrumen akan dapat menekankan pada keutuhan (*holistic emphasis*), dapat mengembangkan dasar pengetahuan (*knowledge based expansion*), kesegaran memproses (*processual immediacy*), dan mempunyai kesempatan untuk mengklarifikasi dan meringkas (*opportunity for clarification and summarization*), serta dapat memanfaatkan kesempatan untuk menyelidiki respon yang istimewa atau ganjil atau khas (*Opportunity to explore typical or idiosyncratic responses*).<sup>111</sup>

Subjek penelitian ini adalah manusia dengan segala pikiran perasaannya serta sadar akan kehadiran peneliti. Karena itu peneliti beradaptasi dan menyesuaikan diri serta "berguru" pada mereka, kehadiran dan keterlibatan

---

<sup>111</sup>Yvonna S Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, hlm. 193-194

peneliti di lapangan untuk menemukan makna dan tafsiran dari subjek tidak dapat digantikan oleh alat lain (*nonhuman*), sebab hanya penelitalah yang dapat mengonfirmasikan dan mengadakan pengecekan anggota (*member checks*). Selain itu melalui keterlibatan langsung peneliti di lapangan dapat diketahui adanya informasi tambahan dari informan berdasarkan cara pandang, prestasi, pengalaman, keahlian dan kedudukannya.

#### **E. Prosedur Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data secara *holistik* dan integratif serta memerhati kan relevansi data dengan fokus dan tujuan, maka dalam pengumpulan data penelitian ini memakai tiga teknik yang ditawarkan oleh Bagdan dan Biklen yaitu wawancara mendalam (*indept interview*); (2) observasi partisipan (*participant observation*) dan (3) studi dokumentasi (*study document*).<sup>112</sup>

##### **1. Wawancara Mendalam**

Wawancara merupakan teknik utama dalam metodologi kualitatif dan cara digunakan untuk mengungkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur (*unstandarized interview*) yang dilakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat. Selanjutnya, wawancara yang dikembangkan dalam tiga teknik. (1) Wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview* atau *passive interview*), dengan wawancara dapat diperoleh informasi "*emic*".<sup>113</sup> (2) Wawancara agak terstruktur (*same what structured interview* or *active*

---

<sup>112</sup> Bogdan dan S.K. Biklen, *Qualitative Research*, hlm. 119-143

<sup>113</sup> Informasi "*etic*" adalah informasi dari responden yang diinginkan oleh peneliti, walaupun sesungguhnya informasi *etic* tidak dapat dipisahkan dari informasi *emic*. Informasi *emic* yang disampaikan oleh responden diterixna oleh peneliti. Peneliti kemudian mengolahnya, mentafsirkannya, menganalisisnya, menurut metode, teori, teknik, dan pandangannya iendiri. (S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik*, hlm. 71-72)

*interview*), dengan wawancara ini dapat diperoleh informasi "*etic*". (3)  
Wawancara sambil lalu (*casual titerview*).

## **2. Observasi partisipan**

Teknik observasi partisipasi ini digunakan untuk melengkapi dan hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang mungkin belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan melenceng. Observasi partisipan merupakan karakteristik interaksi sosial antara peneliti dengan subjek-subjek penelitian. Dengan kata lain, proses bagi peneliti memasuki latar dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa (*events*) dalam latar saling berhubungan.

Observasi partisipan dilakukan dalam tahap, dimulai dari observasi deskriptif (*descriptive observation*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi di sekolah. Tahap berikutnya dilakukan observasi terfokus (*focused observations*) untuk menemukan kategori-kategori, seperti kepemimpinan kepala sekolah, ragam nilai yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dan pola-pola perilaku yang mencerminkan sistem nilai dalam budaya mutu di sekolah, tahap akhir setelah dilakukan analisis dan observasi berulang-ulang, diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (*selective observation*). Semua hasil pengamatan dicatat sebagai rekaman pengamatan lapangan (*field note*) yang selanjutnya dilakukan refleksi.

## **3. Studi Dokumentasi**

Data penelitian kualitatif kebanyakan diperoleh dari sumber manusia melalui observasi dan wawancara, namun data dari sumber non manusia, seperti dokumen, foto dan bahan statistik perlu mendapat perhatian selayaknya. Dokumen terdiri atas tulisan pribadi seperti surat-surat, buku harian dan dokumen resmi. Dokumen, surat-surat, foto dan lain-lain dapat dipandang sebagai "narasumber" yang dapat diminta menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.<sup>114</sup>

Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang mendukung untuk memahami dan menganalisis kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu di sekolah, data tersebut meliputi personal document ataupun official document webset resmi adapun data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Table 3.1

Jenis dokumen yang dibutuhkan dan coding

No	Jenis dokumen yang dibutuhkan
01	<b>Data siswa</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Jumlah siswa</li> <li>b. Fasilitas penunjang pembelajaran</li> <li>c. Jumlah siswa yang mendaftar tiap tahun dan yang diterima</li> <li>d. Metric prestasi siswa per tahun</li> <li>e. Kegiatan ekstrakurikuler dan macamnya</li> <li>f. Data alumni dan pekerjaannya</li> </ol>
02	<b>Data guru dan</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Jumlah guru dan karyawan</li> <li>b. Jumlah guru PNS dan Non PNS</li> <li>c. Jumlah guru dan pendidikannya</li> <li>d. Tupoksi kepala sekolah dan wk</li> </ol>

<sup>114</sup> Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik*, hlm. 89.

03	<b>Sarana dan</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Denah lokasi dan bangunan sekolah</li> <li>b. Gedung dan ruangan</li> <li>c. Fasilitas seperti perpustakaan, masjid</li> <li>d. Sarana pendidikan lainnya</li> </ol>	
04	<b>Organisasi</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Struktur sekolah</li> <li>b. Profil sekolah, visi misi, nilai-nilai sekolah, filsafat dan motto sekolah</li> <li>c. Kebijakan atau peraturan siswa dan guru</li> <li>d. Macam-macam bentuk hukuman dan beban pelanggarannya</li> </ol>	
		<b>Coding</b>
05	<b>Data wawancara</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kepala Sekolah</li> <li>b. Waka kurikulum</li> <li>c. Waka Kesiswaan</li> <li>d. Waka Sarana Prasarana</li> <li>e. Guru Pengajar</li> <li>f. Ketua Osis</li> <li>g. Siswa</li> </ol>	- <ol style="list-style-type: none"> <li>a. [Kps]</li> <li>b. [Wk]</li> <li>c. [Wks]</li> <li>d. [WSp]</li> <li>e. [Gp]</li> <li>f. [Ko]</li> <li>g. [Sw]</li> </ol>

#### F. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan analisis dilakukan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, menyintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna dan apa yang diteliti serta melaporkan secara sistematis. Data tersebut terdiri dari deskripsi-deskripsi yang rinci mengenai situasi, peristiwa, orang, interaksi dan perilaku. Dengan kata lain, data merupakan deskripsi dari pernyataan-pernyataan seseorang tentang

perspektif, pengalaman atau sesuatu hal, sikap, keyakinan dan pemikirannya serta petikan-petikan isi dokumen yang berkaitan dengan suatu program.<sup>115</sup>

Karena ini adalah penelitian multi situs maka dalam menganalisis data dilakukan dua tahap yaitu analisis data kasus individu (*individual case*) dan analisis data lintas kasus (*cross case analysis*)

### 1. Analisis Data Kasus Individu

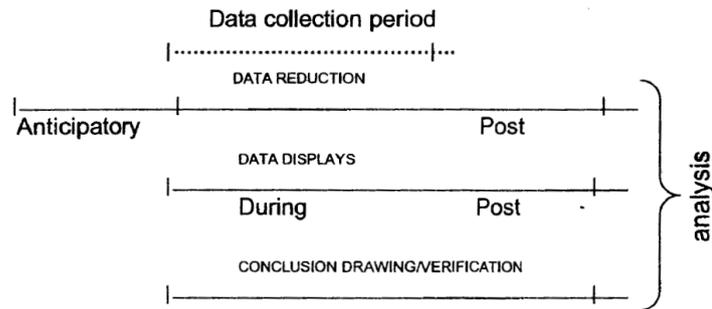
Analisis data kasus individu dilakukan pada masing-masing objek yaitu SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang dalam menganalisis peneliti melakukan interpretasi data yang berupa kata-kata sehingga diperoleh makna (*meaning*), karena itu proses dilakukan bersama dengan mengumpulkan data serta menelaah data yang terkumpul.

Menurut Miles dan Huberman, bahwa analisis data penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Yaitu (1) Reduksi data (*data reduction*), yaitu menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, mengorganisasi data. (2) Penyajian data (*data displays*), yaitu: menemukan pola-pola hubungan yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. (3) Penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing verification*), yaitu: membuat pola makna tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi. Model kerja analisis tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Bober C. Bogdan dan Sari Knopp Bikien, *Qualitative Research*, hlm. 97-102.

<sup>116</sup> Matthew B. Miles and A. Michael Huberman, *Qualitative*, hlm. 22.



a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga diperoleh kesimpulan akhir dan diverifikasi. Reduksi data diartikan juga sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung, selanjutnya (membuat ringkasan, pengkodean, menelusuri tema dan menulis memo). Proses ini berlanjut sampai pasca pengumpulan data di lapangan, bahkan pada akhir pembuatan laporan sehingga tersusun lengkap.

Langkah selanjutnya mengembangkan sistem pengkodean. Semua data yang telah dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip) dibuat ringkasan kontak berdasarkan fokus penelitian. Setiap topik liputan dibuat kode yang menggambarkan topik tersebut. Kode-kode tersebut dipakai untuk mengorganisasi satuan-satuan data, yaitu: potongan-potongan

kalimat yang diambil dari transkrip sesuai dengan urutan paragraf menggunakan komputer.

b. Penyajian Data

Sebagaimana ditegaskan oleh Miles dan Hubberman bahwa penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini juga dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang telah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis, dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana namun selektif.

c. Penarikan Kesimpulan Atau Verifikasi

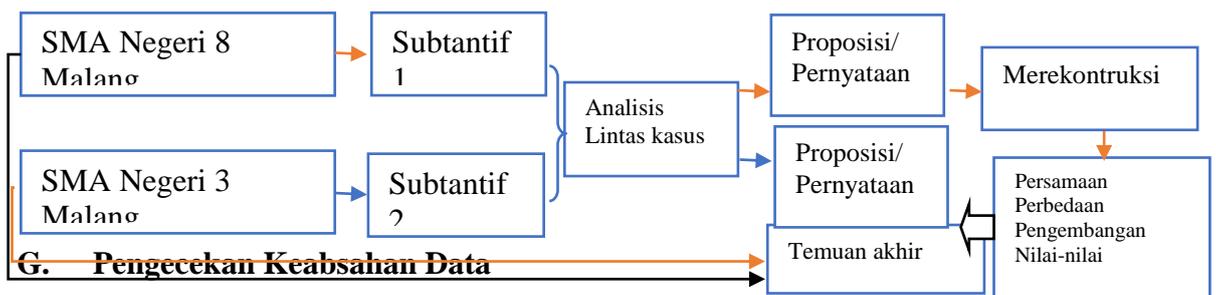
Kegiatan analisis pada tahap ketiga adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Analisis yang dilakukan selama pengumpulan data dan sesudah pengumpulan data digunakan untuk menarik kesimpulan sehingga dapat menemukan pola tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi. Sejak pengumpulan data peneliti berusaha mencari makna atau arti dari simbol-simbol, mencatat keteraturan pola, penjelasan-penjelasan dan alur sebab akibat yang terjadi. Dan kegiatan ini dibuat simpulan-simpulan yang sifatnya masih terbuka, umum, kemudian menuju ke yang spesifik atau rinci. Kesimpulan final diharapkan dapat diperoleh setelah pengumpulan data selesai.

## 2. Analisis Data Lintas Kasus

Analisis data lintas kasus dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus, sekaligus sebagai proses memadukan antar kasus, pada masing-masing temuan akan dianalisis dan disusun katagori tema dan dianalisis induktif konseptual dan dibuat penjelasan naratif yang disusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi temuan substantif I

Proposisi-proposisi dan temuan substantif I selanjutnya dianalisis dengan cara membandingkan dengan proposisi-proposisi temuan substantif II, untuk menemukan perbedaan karakteristik pada masing-masing kasus sebagai konsep teoritis berdasarkan perbedaan.

Langkah langkah yang dilakukan dalam analisis lintas situs ini meliputi (1) dilakukan dengan membandingkan, memadukan dan menganalisis temuan-temuan konseptual dari masing-masing kasus individu (2) hasilnya dijadikan pernyataan konseptual atau proposisi lintas kasus, (3) mengevaluasi kesesuaian proposisi dengan fakta yang menjadi acuan, (4) merekontruksi ulang proposisi dengan fakta dari masing-masing individu, (5) mengulangi proses ini sesuai dengan keperluan, sampai batas kejenuhan.



Pengecekan keabsahan data (*trust worthiness*) adalah bagian yang sangat penting dan tidak terpisahkan dari penelitian kualitatif Menurut Lincoln dan Guba bahwa pelaksanaan pengecekan keabsahan data didasarkan pada empat kriteria yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).<sup>117</sup>

### 1. Kredibilitas

Pengecekan kredibilitas atau derajat kepercayaan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti benar-benar telah sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi secara wajar di lapangan. Derajat kepercayaan data (kesahihan data) dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (nilai) kebenaran yang bersifat emic, baik bagi pembaca maupun bagi subjek yang diteliti.

Sedangkan menurut Lincoln dan Guba bahwa untuk memperoleh data yang kredible atau valid dapat ditempuh teknik pengecekan data melalui beberapa hal sebagai berikut. (1) Observasi yang dilakukan secara terus-menerus (*persistent observation*). (2) Triangulasi (*triangulation*) sumber data,<sup>118</sup> Triangulasi metode<sup>119</sup> dan teori. (3) Pengecekan anggota (*member check*),<sup>120</sup> diskusi teman sejawat (*peer reviewing*). (4) Pengecekan mengenai kecukupan referetisi (*referencial adequacy check*)

---

<sup>117</sup> Yvonna S Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, hlm. 289-331.

<sup>118</sup> Adalah pengecekan data dari sumber utama atau primer ke sumber yang lain.

<sup>119</sup> Adalah Pengecekan data dengan metode yang digudakan, dalam penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi.

<sup>120</sup> Adalah pengecekan yang saling mengoreksi satu sama lain.

transferibilitas atau keteralihan dalam penelitian kualitatif dapat dicapai dengan cara "uraian rinci."<sup>121</sup>

Dengan demikian, dalam pengecekan keabsahan data mutlak diperlukan dalam penelitian kualitatif agar data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dengan melakukan verifikasi terhadap data. Verifikasi terhadap data tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah pada sekolah SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Mengoreksi metode yang digunakan untuk memperoleh data. Dalam hal ini peneliti telah melakukan cek ulang terhadap metode yang digunakan untuk menjangkau data. Metode yang dimaksud adalah participant observation, in depth interview dan dokumentasi.
- b. Mengecek kembali hasil laporan penelitian yang berupa uraian data dan hasil interpretasi peneliti. Peneliti mengulang-ulang hasil laporan yang merupakan produk dari analisis data diteruskan dengan cross check terhadap subjek penelitian.
- c. Triangulasi untuk menjamin objektivitas dalam memahami dan menerima informasi, sehingga hasil penelitian akan lebih objektif dengan didukung *cross check*. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini benar-benar dapat dipertanggungjawabkan.

---

<sup>121</sup>Ibid, hlm. 290-331.

## **2. Transferabilitas**

Transferabilitas atau keteralihan dalam penelitian kualitatif dapat dicapai dengan cara "uraian rinci". Untuk kepentingan ini peneliti berusaha melaporkan hasil penelitiannya secara rinci. Uraian laporan diusahakan dapat mengungkap secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca agar dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh. Temuan itu sendiri bukan bagian dari uraian rinci melainkan penafsiran yang diuraikan secara rinci dengan penuh tanggung jawab berdasarkan kejadian nyata.

## **3. Dependabilitas**

Dependabilitas atau ketergantungan dilakukan untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan dan pelaporan hasil penelitian. Untuk itu, diperlukan dependent auditor atau para ahli di bidang pokok persoalan penelitian ini.

## **4. Konfirmabilitas.**

Konfirmabilitas atau kepastian diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh objektif atau tidak. Hal ini tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan temuan seseorang. Jika disepakati oleh beberapa atau banyak orang dapat dikatakan objektif namun penekanannya tetap pada datanya. Untuk

menentukan kepastian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengonfirmasikan data dengan para informan atau para ahli. Kegiatan ini dilakukan bersama-sama dengan pengauditan dependabilitas. Perbedaannya, jika pengauditan dependabilitas ditujukan pada penilaian proses yang dilalui selama penelitian, pengauditan confirmabilitas adalah untuk menjamin keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi yang dituangkan dalam laporan serta didukung oleh bahan-bahan yang tersedia.

#### **H. Tahap Penelitian**

Tahap penelitian ini akan ditempuh dengan tiga tahapan yaitu (a) studi tahapan orientasi, (2) studi eksplorasi umum (3) studi eksplorasi terfokus. *Pertama* tahap studi orientasi atau studi persiapan, dengan menyusun proposal penelitian dan menggalang sumber pendukung yang diperlukan. Penentuan objek dan fokus penelitian yang didasarkan pada isu-isu umum, literature-literatur yang relevan dan orientasi pada sekolah-sekolah Umum SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang, (4) diskusi teman sejawat.

*Kedua* tahap studi eksplorasi umum, (1) konsultasi, wawancara dan perizinan pada instansi yang berwenang, (2) *grend tour dan mini tour*<sup>122</sup> pada objek yang akan dituju untuk melakukan observasi dan menentukan pemilihan objek lebih lanjut, (3) studi literatur untuk menentukan fokus

---

<sup>122</sup> James P. Spradley, Participant Observation, hlm 79.

penelitian, (4) seminar kelas dengan dosen pembimbing di kelas dan diskusi teman sejawat untuk memperoleh masukan, (5) konsultasi secara terus menerus pada pembimbing guna memperoleh melanjutkan penelitian.

*Ketiga* tahapan eksplorasi terfokus yang diikuti dengan pengecekan temuan penelitian dan penulisan laporan penelitian, tahap eksplorasi terfokus adalah sebagai berikut (1) pengumpulan data yang dilakukan secara terperinci dan mendalam guna menemukan kerangka konseptual tema-tema di lapangan (2) pengumpulan data dan analisis data (3) pengecekan hasil temuan dengan dosen pembimbing (4) penulisan hasil laporan pada tahap ujian tesis.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. Deskripsi Obyek Penelitian Kasus Pertama.

##### 1. Sejarah berdirinya SMA Negeri 3 Malang.

SMA Negeri 3 Malang lahir pada tanggal 8 Agustus 1952 berdasarkan Surat Keputusan Menteri PP dan SK nomer 3418/B tertanggal 8 Agustus 1952. Pada saat itu bernama SMA B-II Negeri Malang. Secara kronologis perubahan nama itu dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Tidak lama setelah pengakuan kedaulatan RI pada tanggal 27 Desember 1949, Di kota Malang berdiri 2 buah SMA, yaitu SMA Republik Indonesia dan SMA Federal (VHO). Para pejuang TRIP, TP, TGP dan lain-lain yang sudah kembali ke sekolah ditampung di SMA Federal.
- b. Pada tanggal 8 Agustus 1952, jurusan B ( Pasti Alam ) SMA Republik Indonesia dan SMA Peralihan digabung menjadi satu berdasarkan SK Menteri PP dan K nomer 3418/B dan diberi nama SMA B-II Negeri. Pemberian nama ini disebabkan telah berdiri dua buah SMA.
- c. Akhirnya diadakan perubahan nama berdasarkan urutan usianya yaitu: SMA A/C menjadi SMA I A/C, SMA Federal menjadi SMA B-I Negeri.
- d. SMA B-I negeri kemudian diubah menjadi SMA I-B dan SMA II-B. Nama ini akhirnya dirasakan kurang tepat karena seakan-akan ada SMA B yang kualitasnya lebih tinggi daripada yang lain. Akhirnya diadakan

perubahan nama ketiga SMA yang ada di Malang itu berdasarkan usianya, yaitu:<sup>123</sup>

- 1) SMA A/C menjadi SMA 1A/C.
  - 2) SMA 1B menjadi SMA II-B.
  - 3) SMA II-B menjadi SMA III-B.
  - 4) Kemudian SMA I A/C dipecah menjadi dua sekolah yaitu SMA I A/C dan SMA IV A/.
- e. Timbulnya SMA Gaya Baru pada tahun 1963 yang mengharuskan semua SMA mempunyai jurusan yang sama yaitu: Budaya, Sosial, Ilmu Pasti, dan Ilmu Pengetahuan Alam membawa pengaruh pada dihapuskannya nama tambahan A,B, atau C pada urutan nama keempat SMA yang ada di kota Malang.
- f. Menjadi SMU Negeri 3 Malang berdasarkan SK Mendikbud RI nomer 035/O/1997.
- g. Kembali menjadi SMA Negeri 3 Malang pada tahun 2002.

SMA Negeri 3 Malang ini merupakan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) yang bertujuan menghasilkan lulusan unggul dan dapat bersaing di tingkat nasional maupun internasional. Profil siswa yang diharapkan dari RSBI salah satunya adalah memiliki kecakapan hidup yang dikembangkan berdasarkan multiple intelegensi mereka dan memiliki integritas moral tinggi. Dalam upaya untuk memenuhi standar mutu pengelolaan pendidikan, mulai tahun ajaran 2007/2008 SMA Negeri

---

<sup>123</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang

3 Malang telah menerima sertifikat standar manajemen mutu ISO 9001:2000 sebagai langkah awal untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan dan meraih pengakuan internasional.<sup>124</sup>

Berikut ini daftar Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Malang mulai awal sampai sekarang:<sup>125</sup>

- a. 1952 - 1962 R. Koeswandono (Alm.).
- b. 1962 - 1968 H. Soeroto.
- c. 1968 - 1978 Drs. H. Soedarminto.
- d. 1978 - 1986 Drs. Bambang Poerwono (Alm.).
- e. 1986 - 1989 H. Haroen Soemawinata (Alm.).
- f. 1989 - 1993 H. Abdullah Uki.
- g. 1993 - 1998 H. Djohan Arifin.
- h. 1998 - 2005 Drs. H. Moh. Saleh.
- i. 2005 - 2009 Drs. H. Tri Suharno, M.Pd.
- j. 2009 - 2009 Ninik Kristiani, M.Pd.
- k. 2009 - 2011 Dra. Hj. Rr. Dwi Retno Udjian Ningsih, M.Pd.
- l. 2011 - 2014 Drs. H. Moh. Sulthon, M.Pd.
- m. 2014 – Sekarang Dra. Hj. Asri Widiapsari, M.Pd

Sebelum tahun 2002 telah berdiri Ikatan Alumni Bhawikarsu (Ikabhasu) yang merupakan cikal-bakal organisasi alumni SMA Negeri 3 Malang. Dalam perkembangannya, Ikabhasu dilebur ke dalam Ikasmari

---

<sup>124</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang

<sup>125</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang

Agitma. Sebab bagi para alumni sebelum tahun 1967, semboyan Bhawikarsu belum dikenal.

Pada 10 Agustus 2002, di kota Malang diadakan Reuni Akbar alumni SMA Negeri 3 Malang, yang bertepatan dengan peringatan ulang tahun ke-50 SMA Negeri 3 Malang. Para alumni peserta Reuni Akbar secara spontan dan antusias menyambut positif dan menyetujui pembentukan ikatan alumni SMA Negeri 3 Malang yang kemudian dikenal dengan akronim "Ikasmari Agitma".

Visi Ikasmari Agitma adalah menjadi organisasi kemasyarakatan yang terkemuka, tangguh, dan berpengaruh, serta memberikan manfaat bagi almamater, alumnus, dan masyarakat luas. Ikasmari Agitma bertujuan untuk menghimpun dan menggalang kesatuan dan persatuan para alumni SMA Negeri 3 Malang, membantu pengembangan mutu pendidikan almamater serta membangun dan mewujudkan kepedulian anggota terhadap masyarakat, bangsa, dan Negara.<sup>126</sup>

2. Visi dan Misi SMA Negeri 3 Malang.
  - a. Visi Sekolah.

Menjadi sekolah nasional bertaraf internasional yang memiliki civitas akademika yang beriman, bertaqwa, berakhlakul karimah dan berprestasi unggul serta berperan aktif dalam wawasan global.

- b. Misi Sekolah.

---

<sup>126</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang

- 1) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama dan budaya serta aplikasinya dalam kehidupan nyata.
- 2) Menumbuhkan semangat keunggulan kepada semua warga sekolah.
- 3) Menumbuhkan pembelajaran sepanjang hidup bagi warga sekolah.
- 4) Melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien
- 5) Menumbuhkan pribadi yang mandiri dan bertanggungjawab terhadap tugas.
- 6) Menumbuhkan semangat kepedulian lingkungan sosial, fisik dan cultural.
- 7) Mengembangkan potensi dan kreativitas warga sekolah yang unggul dan mampu bersaing baik di tingkat regional, nasional maupun internasional.
- 8) Menumbuhkan kebiasaan membaca, menulis dan menghasilkan karya.
- 9) Menerapkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam proses pembelajaran dan pengelolaan sekolah.
- 10) Menyediakan sarana prasana yang berstandar internasional.
- 11) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan lembaga terkait.<sup>127</sup>

### 3. Tujuan SMA Negeri 3 Malang.

- 1) Tercapainya implementasi KTSP dan sistem penilaian berbasis kompetensi (SPBK).

---

<sup>127</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang

- 2) Tercapainya implementasi KTSP yang diadaptasikan dengan kurikulum internasional (Cambridge) untuk maple MIPA, IPS dan bahasa inggris.
- 3) Tercapainya peningkatan model pembelajaran *outdoor*.
- 4) Tercapainya peningkatan rata-rata nilai rapor X, XI, dan XII.
- 5) Tercapainya peningkatan perolehan rata-rata nilai ujian nasional.
- 6) Tercapainya peningkatan jumlah lulusan yang diterima di perguruan tinggi Negeri.
- 7) Tercapainya peningkatan jumlah lulusan yang diterima di perguruan tinggi luar Negeri.
- 8) Terlaksananya pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan dan bermakna.
- 9) Tercapainya peningkatan layanan program akselerasi.
- 10) Tercapainya peningkatan kemampuan komunikasi berbahasa asing (bahasa inggris).
- 11) Tercapainya peningkatan keterampilan menggunakan media teknologi informasi dan komunikasi (TIK).
- 12) Tercapainya peningkatan keterampilan menggunakan peralatan laboratorium.
- 13) Tercapainya peningkatan kemampuan guru menyusun silabus dan alat penilaian.
- 14) Tercapainya peningkatan kedisiplinan dan ketertiban siswa dalam mewujudkan program kesiapsiagaan

- 15) Tercapainya internalisasi budaya tatakrama kepada warga sekolah khususnya siswa
- 16) Tercapainya pengembangan kreatifitas dan kualitas siswa dalam bidang penelitian ilmiah remaja, olimpiade maple MIPA dan IPS, seni, olahraga, sosial dan agama.
- 17) Terwujudnya lulusan yang ber-IMTAQ, menguasai IPTEK, mampu bersaing di era global.
- 18) Terbentuknya pengembangan potensi kepemimpinan siswa.
- 19) Tercapainya peningkatan kuantitas dan kualitas fasilitas/sarana di lingkungan sekolah berstandar internasional.
- 20) Terwujudnya manajemen sekolah yang partisipatif, transparan dan akuntabel serta mengarah pada manajemen mutu yang telah distandarkan dalam ISO 9001:2000. 9001:2008.
- 21) Tercapainya peningkatan kerjasama dengan orang tua, masyarakat sekitar dan institusi lain.
- 22) Tercapainya peningkatan kegiatan 7 K (Keamanan, ketertiban, kedisiplinan, kekeluargaan, kerindangan, keindahan, dan kesehatan).
- 23) Terwujudnya budaya belajar, membaca dan menulis.
- 24) Terwujudnya budaya jujur, ikhlas, sapa, senyum dan santun.
- 25) Terciptanya budaya disiplin, demokratis dan beretos kerja tinggi.

26) Terwujudnya peningkatan keseimbangan SQ, IQ, EQ dan sosial

Question.<sup>128</sup>

4. Nilai-Nilai yang dikembangkan SMA Negeri 3 Malang.

- a. Prestasi
- b. Kejujuran
- c. Tangungjawab
- d. Agama
- e. Kerja sama
- f. Kreatifitas
- g. Rasa senang
- h. Persahabatan/ kebersamaan
- i. Kebijaksanaan
- j. Kehidupan yang seimbang<sup>129</sup>.

5. Struktur Sekolah.

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka atau susunan yang menunjukkan hubungan antar komponen yang satu dengan yang lain, hingga jelas tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebulatan yang teratur.

Adapun bagan struktur organisasi SMA Negeri 3 Malang sebagaimana dalam lampiran.

6. Kondisi Sarana dan prasarana sekolah.

---

<sup>128</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang

<sup>129</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang

Untuk mengetahui kondisi sarana dan prasarana sekolah, penulis akan mendeskripsikannya secara umum sebagai berikut:

Untuk ruang kelas yang ada di SMA Negeri 3 Malang berjumlah 26. Pada area depan sekolah terdapat ruang Satpam, ruang Tatib, parkir guru dan siswa. Untuk ruang utama terdapat ruang kepala sekolah dan ruang TU. Disebelah selatan sekolah terdapat ruang waka kurikulum, IT, waka penjamin Mutu, ruang guru, dan diujung paling timur terdapat koperasi jujur siswa dan ruang OSIS. Disebelah utara sekolah terdapat Lab kimia, Lab Fisika, dan kantin, di bagian dalam sekolah terdapat Lab. Bilologi, ruang waka Kesiswaan, ruang UKS, lapangan olahraga, mushola sebagai sarana untuk ibadah dan pembelajaran mata pelajaran pendidikan agama Islam, ada ruang BP dekat lapangan, di lantai 2 terdapat ruang serba guna, ruang perpustakaan, lab komputer internet, lab komputer, ruang koreografi, ruang seni dan mushola.

Untuk mencapai kualitas sekolah yang bermutu, maka diperlukan adanya penunjang yaitu sarana dan prasarana. Berikut ini akan diuraikan sarana dan prasana yang dimiliki SMA Negeri 3 Malang sebagaimana terlampir dilampiran.<sup>130</sup>.

#### 7. Keadaan Guru dan Karyawan.

Guru sebagai tenaga pendidik harus memiliki kompetensi dan kualifikasi pengetahuan yang memadai, SMA Negeri 3 Malang dalam menyiapkan tenaga pendidik seorang guru memiliki kualifikasi yang

---

<sup>130</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang

memadai, baik dari standar kompetensi mengajar maupun dari segi pendidikan.

Mengingat pendidikan adalah mendidik siswa dan mempersiapkan mereka menjadi insan sempurna (*al-insan al-kamil*), maka guru harus menjadi pendidik yang disertai tugas mendidik jasmani (*jism*), pola pikir dan perilaku dengan pendidik sempurna dari berbagai aspek. Tugas guru bukan hanya menyampaikan atau mentransfer ilmu pengetahuan, tetapi bertugas membina siswa untuk menjadi orang dewasa, membentuk dan mengembangkan kepribadiannya baik melalui perkataan, sikap atau perilaku.

a. Sifat guru

Mengingat pentingnya tugas guru sebagaimana diuraikan, maka guru harus memiliki sifat khusus yang memungkinkan pelaksanaan tugasnya dengan cara sebaik mungkin, sifat itu bertalian dengan fisik, intelektual dan moral, yaitu sebagai berikut:

- 1) Mempunyai akhlak yang mulia dan bebas dari perbuatan yang buruk.
- 2) Mempunyai niat dengan penuh keikhlasan dalam pekerjaannya dan bersungguh-sungguh dalam tugasnya.
- 3) Sehat badan, kuat jasmani dan pikirnya.
- 4) Terhindar dari cacat badan yang merendahkan (martabat guru).
- 5) Mengetahui dasar pendidikan dan metode pengajaran.

- 6) Mengetahui ilmu jiwa (psikologi)
- 7) Penuh bacaan dengan berbagai referensi/literatur sehingga menjadikannya orang yang menguasai materi.
- 8) Cakap dalam memilih materi yang terpercaya kebenarannya, relevan dengan zaman dan kemampuan siswa.
- 9) Cakap dalam menyusun materi secara logis dan tertulis dalam buku persiapan mengajar atau rpp.
- 10) Mampu mentransformasi pengetahuan kepada pikiran siswa dan sekaligus pemahamannya.
- 11) Bersungguh-sungguh dalam pekerjaannya, senang dan giat dalam melaksanakan tugasnya.
- 12) Berair muka yang jernih (tidak murung dan kerut) dengan penuh kasih sayang dan baik dalam perlakuannya.
- 13) Mempunyai kesiapan dan persiapan dalam tugasnya dan cakap dalam membangkitkan siswa dengan penuh kasih sayang.
- 14) Mampu membangkitkan kreativitas dengan berbagai ilmu dan seni.
- 15) Mampu memberikan kerinduan siswa dalam pelajaran.
- 16) Mampu dalam menguasai kelas dan dapat menjalin hubungan rohani (psikologis) antara guru dan siswa.
- 17) Bertindak bijaksana dan adil dalam melakukan hukuman/sanksi terhadap siswa.

18) Matanya harus selalu awas, penuh perhatian dan cukup keberanian.

19) Bersifat sabar, penuh kasih sayang terhadap siswa.

20) Suaranya harus jelas dan terang, berwibawa dan membekas dalam jiwa.

21) Mengerti tujuan masing-masing pelajaran dan mengetahui pokok-pokok penting dari pelajaran.

22) Menjaga kebersihan badan dan pakaiannya.

b. Adapun tata tertib guru mengajar sebagai berikut:

1) Sebelum mengajar guru harus dapat siap lahir batin. Persiapan lahir mengenai materi pelajaran yang harus dibuat dengan tertulis, sedangkan kesiapan batin mengenai kesiapan hati dan niat bahwa mengajar karena Allah SWT dengan tidak lupa berdo'a sebelum mengajar.

2) Guru tidak hanya *transfer of knowledge* tetapi juga *transfer of values*, yaitu mendorong berkembangnya iman, *ghirah diniyah* dan amal shaleh.

3) Guru mengajar wajib menggunakan bahasa baku/bahasa yang dapat dimengerti siswa.

4) Guru harus berpakaian rapi dan sopan dengan rambut tidak gondrong.

5) Guru harus meningkatkan mutu yaitu meningkatkan ilmu, bahasa, metode mengajar, banyak membaca buku di perpustakaan dan sebagainya.<sup>131</sup>

Tataran perspektif fungsionalisasi guru tidak hanya mengajar dan mendidik saja, tetapi eksistensinya berfungsi secara *multi-dimensial*, pendidik, pengajar, pembantu kepala sekolah dan pengajar yang belajar sehingga status guru adalah sebagai pendidik dan (sekaligus) sebagai terdidik. Sebagai guru, ia siap membantu, mengajar, niat mencari pahala, niat mendapatkan amanat dan tidak boleh berkhianat, yang jelas semua guru *bukan buruh*, dan semuanya *masih memberikan pengorbanan beramal sambil belajar*.

Kepala sekolah merupakan seorang yang aktif mengikuti kegiatan-kegiatan di luar sekolah, seperti seminar pendidikan dan sejenisnya dan berpengalaman dengan pernah menjabat kepala sekolah SMA Negeri di Malang. Dengan mengikuti berbagai pertemuan dan seminar tentang pendidikan dan pengalaman beliau maka tidak diragukan lagi bahwa dalam hal kualitas kepala sekolah sebagai pemegang kebijakan, guru, dan orang-orang yang duduk dalam lembaga pendidikan SMA Negeri 3 Malang memiliki wawasan yang sangat luas dan cara berpikir yang cerdas dan realistis.

Kepala sekolah memberikan tugas dan menempatkan posisi para stafnya sesuai dengan keahliannya masing-masing. Hal ini

---

<sup>131</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang

dilakukan oleh kepala sekolah untuk memberikan kemudahan kepada para stafnya untuk bekerja sehingga para guru dan karyawan merasa nyaman dan menikmati pekerjaannya. Dengan begitu, akan menciptakan lingkungan bekerja yang harmonis dan bagi siswa merasa puas dengan pembelajaran yang menyenangkan dikarenakan para guru dalam mengajar sangat mengerti betul materi yang disampaikan dan juga pelayanan yang diberikan oleh staf administrasi sangat ramah dalam melayani kebutuhan siswa. Berikut ini paparan kualifikasi guru dan karyawan SMA Negeri 3 Malang:<sup>132</sup>

**Tabel 4.1.**

**Data jumlah dan klasifikasi guru SMAN 3 Malang  
tahun ajaran 2015/2016.**

Kualifikasi	L	P	Jumlah
Guru Tetap (PNS)	27	29	56
Guru Tidak Tetap (Non-PNS)	8	8	16
Jumlah	35	37	72

**Tabel 4.2.**

**Data tenaga administrasi SMAN 3 Malang  
tahun ajaran 2015/2016.**

Kualifikasi	L	P	Jumlah
Guru Tetap (PNS)	1	1	2

<sup>132</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang

Guru Tidak Tetap (Non-PNS)	13	16	29
Jumlah	14	17	31

Seiring dengan pesatnya kemajuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas, maka SMA Negeri 3 Malang terus mengadakan pembenahan dengan mengadakan pembinaan terhadap para guru dan pegawai. Pembinaan ini dilakukan baik melalui peningkatan profesionalisme dengan pelatihan, kursus, seminar, kuliah tamu, penataran-penataran, diklat dan lain sebagainya.

Paparan di atas tersirat bahwa keterkaitan dalam ketenagaan pendidikan terus berupaya mengadakan pembenahan-pembenahan dan perbaikan melalui pembinaan dan pengembangan untuk menghasilkan suatu proses pelayanan pembinaan yang berkualitas, sehingga diharapkan dapat menghasilkan output bermutu dan berkualitas tinggi. Daftar nama-nama guru dan karyawan sebagaimana sebagaimana terlampir dilampiran.

8. Nama Guru SMA Negeri 3 Malang

Sedangkan untuk guru agama di SMA Negeri 3 Malang untuk jenjang pendidikannya rata rata menempuh S2. Adapun rinciannya sebagaimana terlampir dilampiran:

9. Keadaan Peserta didik SMA Negeri 3 Malang.

Siswa adalah seseorang yang dijadikan obyek sekaligus sebagai subyek dalam pendidikan, dalam hal ini siswa yang sangat berperan

dalam pembelajaran. Minat, bakat, motivasi, dan juga dukungan dari siswa itu yang menjadikan lembaga pendidikan berhasil tidaknya.

Keadaan siswa berdasarkan agama dapat dijelaskan melalui Tabel:

**Tabel 4.3.**  
**Klasifikasi Siswa SMA Negeri 3 Malang.**

<b>Kelas</b>	<b>Islam</b>	<b>Kristen</b>	<b>Katolik</b>	<b>Hindu</b>	<b>Budha</b>	<b>Jumlah</b>
X	261	9	3	1	0	274
XI	235	9	5	3	0	249
XII	268	13	3	2	0	383
<b>Jumlah</b>	764	31	11	6	0	806

Berdasarkan Tabel yang diperoleh peneliti bahwa jumlah keseluruhan siswa SMA Negeri 3 Malang mulai kelas X, XI, XII adalah 806 serta non muslim.

a. Perencanaan dan penerimaan siswa.

Minat siswa untuk masuk ke SMA Negeri 3 Malang cukup banyak. Sedangkan dapat diterima di SMA Negeri 3 Malang harus melalui tes masuk. Tes masuk tersebut melalui nilai hasil UN, Tes akademik dan juga ada tes interview yang dilakukan oleh panitia penerimaan siswa baru. Selain itu juga ada tes minat dan bakat yang tujuannya untuk mengetahui seberapa besar potensi siswa yang akan diterima menjadi siswa SMA Negeri 3 Malang.

b. Pengaturan pengelompokan siswa.

Sekolah SMA Negeri 3 Malang terdapat beberapa kelas yang terdiri dari kelas X, XI, dan XII. Selain itu ada program akselerasi dan RSBI (Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional). Program akselerasi ini dapat ditempuh oleh siswa dengan masa pendidikan hanya 2 tahun, yang mana seleksi untuk kelas akselerasi ini menggunakan beberapa tes, diantaranya tes IQ, tes akademik, minat dan bakat serta tes psikologi. Sedangkan kelas RSBI merupakan kelas yang mana didalam proses pembelajarannya menggunakan kurikulum yang berstandar Internasional.

Menginjak kelas XI, baru diadakan pemilihan jurusan, yaitu jurusan IPA, IPS dan Bahasa. Penentuan penjurusan program dilakukan dengan mempertimbangkan potensi, minat, dan kebutuhan siswa, yang harus dibuktikan dengan hasil prestasi akademik yang sesuai dengan kriteria nilai yang ditetapkan oleh satuan pendidikan.

Kelas XII merupakan jenjang yang paling terakhir di sekolah SMA Negeri 3 Malang dengan tingkatan kelas paling atas. Di jenjang ini, para siswa lebih difokuskan lagi agar lebih mendalam dalam penguasaan materi pelajaran yang nantinya dipersiapkan untuk mengikuti ujian nasional yang semakin naik nilai standart kelulusannya.<sup>133</sup>

1) Pengaturan pembinaan dan tata tertib siswa.

---

<sup>133</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang

Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan dan tata tertib siswa menjadi salah satu syarat untuk dijadikan pertimbangan dalam hal ini untuk membina siswa agar disiplin membuat tata tertib yang cukup ketat, yaitu penetapan tiga macam golongan pelanggaran, ada pelanggaran 3 aspek, yaitu kelakuan, kerajinan, dan kerapian yang mempunyai klasifikasi pelanggaran dan sanksinya (sebagaimana terlampir) dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

2) Jumlah siswa.

Jumlah siswa SMA Negeri 3 Malang tergolong banyak, yang rata-rata setiap tahunnya mencapai 800 anak.<sup>134</sup>

**B. Paparan Data Hasil Penelitian.**

Paparan data dalam bab ini akan menjelaskan data-data yang berhubungan langsung dengan fokus penelitian. Setelah dilakukan penelitian pada sumber-sumber data yang bersangkutan tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Memelihara Budaya Mutu Sekolah di SMA Negeri 3 Malang, maka dapat diketahui paparan data yang diteliti yaitu sebagai berikut:

1. Strategi kepala sekolah dalam memelihara dan melestarikan budaya mutu sekolah

Adapun langkah-langkah dan strategi kepala sekolah dalam memelihara dan melestarikan budaya mutu sekolah sebagai berikut:<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang

a. Kepala sekolah sebagai visioner

Dra. Hj. Asri Widiapsari, M.Pd kini sebagai kepala sekolah selalu berjalan pada perencanaannya yang telah direncanakan sebagai kepala sekolah dan selalu di orasikan pada guru-guru ketika rapat seluruh guru di SMA Negeri 3 Malang, serta diakui sebagai pemimpin yang memiliki ciri yang memperlihatkan visi, kemampuan dan keahlian tindakan yang lebih mendahului kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi, karena itu ia adalah pemimpin transformasional yang dijadikan suri tauladan, idola dan model panutan oleh bawahannya sehingga terbentuk perilaku *timework* dan *network* sebagai representasi kepatuhan terhadap kepala sekolah sebagai perilaku kedisiplinan, kesemangatan, dan komitmen bekerja dalam mencapai tujuan dan visi misi sekolah yang disepakati.

Hal ini diperkuat hasil wawancara dengan Guru PAI:

”...kepala sekolah disini tidak otoriter justru visioner, karena guru-guru diberi kebebasan berkreasi sesuai dengan visinya asalkan untuk kepentingan sekolah, sehingga tidak ada batasan guru dalam berkreasi, justru kepala sekolah memotivasi dan memfasilitasi para guru-guru untuk mengembangkan program-program yang telah direncanakan...[Gp]<sup>136</sup>

b. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Dalam upaya meningkatkan budaya mutu sekolah dan meningkatkan kompetensi guru yang professional kepala sekolah mendorong guru untuk kreatif dan inovatif dengan melakukan

---

<sup>135</sup> Wawancara dengan Dra. Hj. Asri Widiapsari, M.Pd di ruang kepala sekolah tgl 30 juli 2015 jam 12.30 WIB

<sup>136</sup> Hasil wawancara dengan Guru PAI Bapak Drs. Ansori Zaini, M. Ag., tanggal 12 juni 2015. Jam 12.30 WIB

beberapa pendekatan terhadap guru-guru dan staf yang berada di SMAN 3 Malang. Pendekatan itu dilakukan dengan cara mengakrabkan diri dengan guru, misalnya berkunjung ke kantor guru, atau BK, berkeliling kelas guna memantau secara langsung guru mengajar di kelas. Senada dengan penturan dari ibu Asri Widiapsari mengatakan, bahwa:

“...Kalau pas saya ada disekolah dan tidak ada tugas keluar saya selalu menyempatkan diri untuk berbincang-bincang dengan guru-guru, menanyakan ada kabar apa tentang siswa serta mendengar keluhan guru hal ini merupakan kunci keakraban, selain itu ketika bertemu, berpapasan selalu berjabat tangan ini menunjukkan hubungan yang baik antara atasan dan bawaha. [Kps]<sup>137</sup>

Dari hasil interview yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan para guru ialah berkunjung ke ruangan guru dan memperhatikan guru yang ada dilingkungan SMA Negeri 3 Malang.

Sikap Ibu Asri Widiapsari, M.Pd selaku kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah bertindak dengan cara memotivasi sambil berbincang- bincang dan menerima keluhan kesah bawahannya dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme, dan optimisme

---

<sup>137</sup> Hasil wawancara dengan Kepala sekolah Ibu Asri Widiapsari, M.Pd, Tanggal 11 June 2015. jam 01.15 WIB

dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi, dan dapat membentuk iklim kerja komunitas sekolah sebagai bentuk pemberdayaan diri, seperti kerjasama tim yang saling mendukung.

Dari hasil wawancara peneliti diatas maka dapat disimpulkan bahwa strategi kepala sekolah dalam memelihara dan melestarikan budaya mutu sekolah di implementasikan dalam bentuk pembinaan dan memotivasi serta menerima keluhan kesah guru yang nantinya akan menciptakan guru yang professional sehingga akan berdampak pada pelayanan kepada siswa.

c. Kepala Sekolah sebagai Komunikator

Kepala Sekolah sebagai pimpinan di sekolah selalu berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya.

Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengidentikkan diri dengannya.

Hal ini ditegaskan oleh bapak Drs. Edy Effi Boediono bahwa fungsi pertama dari kepemimpinan dalam lembaga adalah bagaimana pemimpin dapat memengaruhi bawahan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Melalui

komunikasi memungkinkan para pemimpin organisasi untuk dapat memengaruhi bawahan dalam memotivasi kerja bawahan. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi sebagai suatu proses di mana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiringan berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda pula sehingga sering disebut juga sebagai rantai pertukaran informasi. [Gp]<sup>138</sup>

Hasil wawancara di atas mempunyai unsur-unsur: (1) suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti, (2) suatu sarana pengaliran informasi, (3) suatu sistem bagi terjalannya komunikasi di antara individu-individu. Komunikasi juga menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu sebagai kendali (kontrol, pengawasan) motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

Untuk mencapai tujuan pendidikan SMA Negeri 3 Malang menerapkan sebuah strategi pendidikan di mana kehidupan sekolah dengan segala totalitasnya menjadi media pembelajaran dan pendidikan itu sendiri. Maka unsur-unsur pembentukan budaya, guru, siswa, serta sarana dan prasarana baik fisik maupun non fisik, diarahkan untuk mendukung penciptaan lingkungan pendidikan tersebut. Dengan demikian, secara keseluruhan dirancang untuk kepentingan pendidikan yang berbasis komunitas, sehingga segala yang didengar, dilihat, dirasakan, dikerjakan, dan dialami para siswa

---

<sup>138</sup> Hasil wawancara dengan bapak Drs. Edy Effi Boediono salah satu guru yang mengampu materi matematika, pertanyaan tentang komunikasi kepala sekolah terhadap bawahannya, tgl 12 juni 2015 jam 12.30 WIB

bahkan seluruh penghuni sekolah adalah dimaksudkan untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>139</sup>

Di samping itu, polar komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah bersifat direct dan indirect, massif atau personal, secara umum maupun khusus. Komunikasi dilakukan oleh kepala sekolah dimaksudkan sebagai kendali (kontrol, pengawasan) motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

d. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi hal ini disebut sebagai "*learning organization*"). Terbentuknya perilaku komunitas sekolah yang berani menanggung risiko dalam melakukan sesuatu yang dapat meningkatkan keahliannya, seperti inisiatif improvisasi, dan inovasi dalam kerja tim.

Hal ini diperkuat hasil wawancara dengan Guru PAI:

"...kepala sekolah disini tidak otoriter justru transformasi, demokrasi, inovasi, karena guru-guru diberi kebebasan berkreasi sesuai dengan visinya asalkan untuk kepentingan sekolah, sehingga tidak ada batasan guru dalam berkreasi, justru kepala sekolah

---

<sup>139</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah ibu Asri Widiapsari, M.Pd tgl 12 juni 2015 jam 11.30 WIB

memotivasi dan memfasilitasi para guru-guru untuk mengembangkan program-program yang telah direncanakan...[Gp]<sup>140</sup>

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif adalah memberikan kewenangan kepada bawahannya untuk mencapai visi sekolah. Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim. Para siswa dalam menjalankan kepengurusannya di OSIS internal diberi kesempatan berkreasi dan berinovasi sepanjang masih dalam prinsip-prinsip pendidikan sekolah, nilai-nilai sekolah dan para anggota organisasi yang lainnya diberi kesempatan untuk menyusun program kerja dalam forum Musker.

e. Kepala Sekolah sebagai Edukator

Kepala sekolah sebagai educator dan guru hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh ibu Asri Widiapsari, M.Pd selaku kepala sekolah, bahwa:

”Guru sebagai edukator itu dilihat dari segi akademiknya sudah keliatan, latar belakang pendidikannya sampai tingkat mana, ya paling tidak harus S1, performennya misalnya cara berpakaian, cara berbicara bagaimana tutur katanya dari ia berbicara kita bisa menilai apakah guru itu punya potensi dalam mengajar apa tidak. Dilihat dari intelegensinya nilai IPKnya paling tidak diatas tiga, stickholder, bagaimana ia menangani siswa, kreatif, dan inovatif serta ketrampilan lainnya”. [Kps]<sup>141</sup>

Hasil wawancara dengan kepala sekolah di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 3 Malang termasuk pimpinan yang memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, memperlakukan

<sup>140</sup> Hasil wawancara dengan Guru PAI Bapak Drs. Ansori Zaini, M. Ag., tanggal 12 juni 2015. Jam 12.30 WIB

<sup>141</sup> Wawancara dengan kepala sekolah ibu Asri Widiapsari, M.Pd, tanggal 11 juni 2015.

mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya. Adanya bentuk penghargaan pimpinan kepada komunitas sekolah yang mempunyai kepedulian terhadap sekolah, seperti adanya program peningkatan kualitas pendidikan dan adanya peningkatan kesejahteraan hidup.

Bimbingan dan perhatian diberikan oleh kepala sekolah sangat besar kepada para guru dan siswa yang menjadi pengurus organisasi sekolah dan karyawan, bahkan kepercayaan diberikan apabila para pengurus tersebut menunjukkan loyalitas, kesungguhan, dan keseriusan pengabdianya kepada sekolah. Reward berupa pujian diberikan oleh para pimpinan sekolah tetapi tetap dalam konteks pendidikan hal ini seperti yang diungkapkan kepala sekolah.

Perhatian kesejahteraan yang diberikan kepala sekolah terhadap guru, siswa, karyawan yang telah loyal kesekolah, bahkan setiap tahun diadakan kegiatan refreshing bersama guru ke berbagai tempat wisata, dan setiap bulan diadakan pertemuan keluarga dengan forum arisan, bagi siswa yang berprestasi diajak studi banding ke luar negeri yang telah di planning selama setahun. Kenyataan tersebut memberi kesan yang mendalam kepada para guru dan jajarannya. [Kps]<sup>142</sup>

Bahkan sekolah juga membuat program peningkatan kualitas guru dengan memberikannya pendidikan lanjutan baik keluar negeri maupun kedalam negeri yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sekolah dan guru.

f. Kepala Sekolah Sebagai Manajemen Puncak di Sekolah

---

<sup>142</sup> Wawancara dengan kepala sekolah ibu Asri Widiapsari, M.Pd, tanggal 11 juni 2015.

Kepala sekolah merupakan sentral *figure* di sekolah dan melakukan pemimpin dan manajemen disekolah pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan serta mendayagunakan seluruh sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, adapun peran kepala sekolah sebagai manajemen puncak kepala sekolah melakukan hal sebagai berikut:

**Table 4.4**  
**Kepala sekolah sebagai manajemen Puncak di Sekolah**

Peran Kepala Sekolah	Sekolah SMA Negeri 3 Malang
<b>Antar Pribadi</b>	
a. <i>Figurehead</i> (pemimpin Sekolah); Kegiatan Kepala Sekolah dalam mewakili Sekolah baik dalam maupun luar sekolah.	Melakukan hubungan sebagai: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sentral figur</li> <li>2) Pribadi organisasi</li> <li>3) Pemimpin lembaga pendidikan</li> <li>4) Aktivistis ilmiah</li> <li>5) Aktivistis kemasyarakatan</li> <li>6) Aktivitas sosial lainnya</li> </ol>
b. <i>Leader</i> (pemimpin); Kegiatan kepala sekolah memberikan motivasi dan pengarahan yang bersifat internal untuk mengembangkan dan mengendalikan sekolah	Memberikan pengarahan dan motivasi secara: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Terjadwal dan insidental</li> <li>2) Tatap muka dan informal</li> <li>3) Personal dan kolektif</li> </ol>

<p>c. Penghubung; Kegiatan kepala sekolah untuk berinteraksi dengan pihak luar sekolah atau lembaga lainnya yang dianggap penting untuk mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan oleh Sekolah</p>	<p>Berinteraksi untuk:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Memberikan solusi problem pendidikan di sekolah</li> <li>2) Mengurai persoalan kemasyarakatan</li> <li>3) Memberikan keseimbangan politik pendidikan.</li> </ol>
<p><b>Peran Informasional</b></p>	
<p>a. <i>Monitor</i>; Kegiatan kepala sekolah untuk mengumpulkan informasi dari dalam dan luar sekolah agar dapat mengembangkan suatu pengertian yang baik dalam internal sekolah dan mempunyai pemahaman yang lengkap tentang lingkungan sekolah</p>	<p>a. Mencari informasi tentang operasional intern organisasi melalui:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pertemuan berkala antar kepala sekolah</li> <li>2) Pertemuan rapat kerja antar guru</li> <li>3) Pertemuan berkala antara siswa dan pegawai sekolah</li> </ol> <p>b. Mencari informasi tentang keadaan luar melalui: media massa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kegiatan-kegiatan ilmiah yang diikuti kepala sekolah di luar sekolah.</li> <li>2) Kunjungan-kunjungan kepala sekolah baik dalam negeri maupun luar negeri dengan misi sekolah</li> </ol>

<p>b. <i>Dessinator</i>: Kegiatan kepala sekolah untuk melakukan transmisi informasi dalam internal sekolah</p>	<p>a. Mentransfer informasi melalui:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Majalah, jurnal sekolah, pertemuan resmi baik melalui forum rapat-rapat pengasuh organisasi sekolah ataupun rapat guru.</li> <li>2) Pertetmuan resmi melalui forum organisasi OSIS</li> <li>3) Pertemuan resmi dengan para wali siswa</li> <li>4) Pertemuan resmi melalui pertemuan alumni sekolah.</li> <li>5) Pengajaran rutin terjadwal.</li> </ol>
<p>c. <i>Spokes person</i>: Kegiatan kepala sekolah untuk menyampaikan informasi ke luar sekolah</p>	<p>b. Melakukan sosialisasi program sekolah ke luar melalui:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Media massa umum</li> <li>2) Majalah dan jurnal sekolah</li> <li>3) Kegiatan-kegiatan luar sekolah forum alumni sekolah</li> <li>4) Penekanan pada sosialisasi pengembangan sekolah dan kualitas lulusan pendidikan</li> </ol>
<p><b>Pembuatan Keputusan</b></p>	
<p>a. <i>Enterpreuner</i>: Kegiatan kepala sekolah untuk memprakarsai dan merancang berbagai perubahan yang terkendali dalam lembaga sekolah</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mencari masukan-masukan baik dari intern maupun ekstern sekolah sebelum membuat keputusan</li> <li>b. Menyampaikan sebuah ide untuk ditanggapi, sekaligus untuk dilaksanakan.</li> </ol>

<p>b. <i>Disturbance handler</i>: Kegiatan kepala sekolah untuk mengatasi secara tepat dan cepat sejumlah problem yang muncul agar sekolah terbebas dari gangguan dan krisis.</p>	<p>a. Permasalahan yang timbul dalam operasional sekolah ditangani oleh guru, pegawai, dan organisasi siswa, sedangkan kepala sekolah hanya terlibat dalam permasalahan strategis sekolah.</p>
<p>c. <i>Resource allocator</i>; Kegiatan kepala sekolah untuk mengatur sumber dana dan distribusinya untuk pelaksanaan program sekolah</p>	<p>a. Perencanaan anggaran diputuskan dalam rapat  b. Dana rutin diperoleh dari spp siswa dan usaha  c. sekolah secara mandiri  d. Dana pengembangan diperoleh dari dinas yang terkait  e. Keuangan dikelola pengurus sekolah secara transparan</p>
<p>d. <i>Negotiator</i>; Kegiatan kepala sekolah untuk menentukan strategi dalam negosiasi dengan pihak-pihak luar sekolah</p>	<p>a. Bersifat eksklusif serta menghindari implikasi politik</p>

g. Nilai-Nilai Sekolah di SMA Negeri 3 Malang.<sup>143</sup>

Nilai dan visi misi sekolah bukan saja dijadikan rujukan untuk bersikap dan berbuat di Sekolah, akan tetapi dijadikan pula sebagai tolak ukur suatu fenomena perbuatan dalam sekolah itu sendiri. Apabila ada suatu fenomena sosial yang bertentangan dengan sistem

<sup>143</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang

nilai yang dianut oleh sekolah, maka perbuatan tersebut dinyatakan bertentangan dengan sistem nilai yang dianut oleh sekolah, dan akan mendapatkan penolakan dari Sekolah tersebut.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa nilai merupakan sesuatu yang diyakini kebenarannya dan dianut serta dijadikan sebagai acuan dasar individu dan Sekolah dalam menentukan sesuatu yang dipandang baik, benar, bernilai maupun berharga.

Nilai merupakan bagian dari kepribadian individu yang berpengaruh terhadap pemilihan cara maupun tujuan tindakan dari beberapa alternatif serta mengarahkan kepada tingkah laku dan kepuasan dalam kehidupan sehari-hari. Nilai merupakan daya pendorong dalam hidup, yang memberi makna dan pengabsahan pada tindakan seseorang. Oleh karena itu, nilai dalam setiap individu dapat mewarnai kepribadian kelompok atau kepribadian sosial lainnya. Nilai-Nilai yang dikembangkan SMA Negeri 3 Malang adalah sebagai berikut;<sup>144</sup>

#### 1) Prestasi

Prestasi belajar adalah suatu bukti keberhasilan belajar atau kemampuan seseorang siswa dalam melakukan kegiatan belajarnya sesuai bobot yang dicapai dengan kriteria-kriteria tertentu. [1] Prestasi belajar dalam bentuk kemampuan pengetahuan dan pengertian. Hal ini juga meliputi: ingatan, pemahaman, penegasan,

---

<sup>144</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang....Bisa dilihat di web resmi SMA Negeri 3 Malang

sintesis, analisis dan evaluasi. [2] Prestasi belajar dalam bentuk keterampilan intelektual dan keterampilan sosial. [3] Prestasi belajar dalam bentuk sikap atau nilai.

## 2) Kejujuran

Kejujuran adalah dasar dari segalanya sekaligus kunci menuju tempat yang mulia di hadapan Allah dan terhormat di hadapan manusia. Konsep kejujuran yang harus ditanamkan sebagai kunci adalah dengan jujur kepada Allah SWT sebagai sang pencipta, jujur kepada diri sendiri serta jujur kepada lingkungan sekolah dan masyarakat sosial. Masyarakat yang kering dari kejujuran akan hidup dalam kegersangan.

Menanamkan nilai kejujuran, terutama di lingkungan pendidikan terasa semakin sulit, salah satu penyebabnya adalah krisis keteladanan. Sering menyaksikan secara terang tidak ada kesamaan antara kata-kata dan perbuatan yang semakin merambah hampir di setiap ranah kehidupan. Di lembaga pendidikan, perilaku tidak jujur banyak dilakukan oleh individu di sekolah, mulai dari siswa yang menyontek, alasan tidak masuk kelas, sering telat masuk kelas, alasan tidak mengerjakan PR dan lain-lain. Dari permasalahan tersebut, dapat menumbuhkan generasi bangsa yang korup dan dapat merembet ke faktor keamanan.

Bentuk penanaman yang berupa kegiatan dalam pembelajaran yaitu, katin kejujuran ini diselenggarakan untuk membiasakan dan

menanamkan nilai kejujuran kepada siswa. Pengintegrasinya dengan memberikan evaluasi penilaian sikap dengan memberikan pernyataan tentang kantin kejujuran. Integrasi piket kelas adalah dengan guru mengecek kebersihan kelas sebelum memulai proses pembelajaran. Kegiatan piket kelas secara jujur dan tanggung jawab akan membentuk pembiasaan terhadap perilaku tersebut. Pengintegrasian slogan-slogan sekolah adalah dengan memberikan evaluasi kepada siswa. Pengintegrasian pengadaan pos kehilangan dan benda tak bertuan melalui evaluasi proses dengan memberikan pernyataan pada saat diskusi dan penilaian sikap. Mengoreksi hasil ulangan dan tugas, pengintegrasian dengan selalu jujur saat mengoreksi hasil ulangan atau tugas secara bersama-sama, serta sholat dhuha pengintegrasinya melalui alat evaluasi. Bentuk penanaman yang berupa pembiasaan yaitu, berkata jujur. Pengintegrasinya melalui penjelasan materi dengan memberikan contoh-contoh konkrit serta melalui evaluasi terkait nilai yang diintegrasikan. Tidak mencontek merupakan salah satu tindakan jujur. Pengintegrasian tidak mencontek dengan berlaku jujur dan tidak mencontek pada saat ada ulangan ataupun mengerjakan tugas. Pengintegrasian disiplin waktu guru dan siswa tidak boleh datang terlambat datang ke sekolah dan mengikuti pelajaran. Siswa juga harus disiplin dalam mengumpulkan tugas dan hasil ulangan sesuai dengan waktu yang telah diberikan oleh guru.

Langkah yang dilakukan oleh guru mata pelajaran di SMA Negeri 3 Malang dalam mengimplementasikan nilai kejujuran dalam silabus yaitu, (1) mengidentifikasi SK dan KD yang akan menjadi materi pengintegrasian nilai kejujuran. Pengidentifikasi ini dikhususkan pada KD yang mengandung aspek afektik dan psikomotorik serta melihat SK dan KD yang sesuai dengan nilai-nilai kejujuran (2) menambahkan nilai kejujuran ke dalam kolom pendidikan karakter, (3) menambahkan indikator tentang nilai kejujuran pada kolom indikator, (4) menambahkan materi pokok tentang nilai kejujuran dalam pendidikan anti korupsi pada kolom materi pokok yang akan menjadi materi pengintegrasian nilai kejujuran sesuai dengan indikatornya, (5) pada kolom penilaian, ditambahkan atau disisipkan soal-soal yang berkaitan dengan nilai kejujuran dalam pendidikan anti korupsi sebagai bahan evaluasi bagi siswa, (6) menambahkan sumber belajar yang relevan mengenai nilai kejujuran dalam pendidikan anti korupsi.<sup>145</sup>

### 3) Tangung jawab

Dalam pengertian sikap tanggung jawab secara umum tidak terlepas dari sesuatu hal yang harus dilaksanakan dan di implementasikan dengan nilai-nilai yang terikat didalamnya. Sedangkan pengertian secara khusus Tanggug Jawab adalah sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan tanggung

---

<sup>145</sup> Hasil wawancara dengan WK Kurikulum pak Budi Nurani, M.Pd tgl 27 May 2015 Jam 09.00 WIB

jawabnya, yang seharusnya dilakukan oleh diri sendiri, masyarakat, lingkungan, maupun lingkungan sekolah (alam, lingkungan, budaya,), Negara, dan Tuhan yang Maha Esa.

a) Ciri-ciri Karakter Tanggung Jawab

Orang yang melaksanakan kewajiban dengan kesadaran tinggi dan tidak hanya menuntut hak saja dapat dikatakan sebagai warga yang baik. Orang yang memiliki rasa tanggung jawab besar terhadap kejiwaanya akan sanggup mempertanggung jawabkan perbuatannya. Sikap orang yang bertanggung jawab adalah sebagai berikut:

1) Mau menanggung akibat perbuatannya.

Orang yang bertanggung jawab tidak akan lari dari perbuatan yang dilakukannya. Ia akan menghadapi sanksi atau hukumnya. Sebaliknya, orang yang tidak bertanggung jawab akan lari dari resiko yang ada, ia akan melemparkannya kepada orang lain, atau melakukan fitnahan pada orang lain.

Perbuatan mengorbankan oranglain termasuk tindak kekerasan. Tindakan ini harus dihindari. Apapun bentuk resiko kita harus menanggungnya.

2) Tidak akan menyalahkan orang lain.

Pelaku perbuatan merupakan orang pertama yang akan menanggung akibat perbuatannya yang salah. Apabila kita salah, jangan lempar batu sembunyi tangan. Hal itu tidak baik.

Kita yang berbuat, maka kita yang harus mempertanggung jawabkannya.

3) Menyadari kelemahan.

Perbuatan yang salah harus kita sadari sebagai bentuk kelemahan atau kekurangan diri kita. Mengakui kesalahan atau kelemahan merupakan perbuatan yang baik untuk melakukan kebaikan di kemudian hari.

4) Berusaha memperbaiki diri.

Upaya untuk menciptakan keadaan menjadi lebih baik dari sebelumnya merupakan perbuatan yang baik. Orang yang bertanggung jawab akan selalu berusaha memperbaiki diri dari segala kekurangan dan kelemahan serta kesalahan.

b) Tanggung Jawab Kepada Manusia

Tanggung jawab adalah sifat terpuji yang mendasar dalam diri manusia. Selaras dengan fitrah. Tapi bisa juga tergeser oleh faktor eksternal. Setiap individu memiliki sifat ini. Ia akan semakin membaik bila kepribadian orang tersebut semakin meningkat. Ia akan selalu ada dalam diri manusia karena pada dasarnya setiap insan tidak bisa melepaskan diri dari kehidupan sekitar yang menuntut kepedulian dan tanggung jawab. Inilah yang menyebabkan frekuensi tanggung jawab masing-masing individu berbeda. Tanggung jawab mempunyai kaitan yang sangat erat dengan perasaan

perasaan nurani kita, hati kita yang mempunyai pengaruh besar dalam mengarahkan sikap kita menuju hal positif. Nabi bersabda: "Mintalah petunjuk pada hati (nurani) mu."

Tanggung jawab kepada manusia bisa dikelompokkan dalam dua hal:

- 1) Tanggung jawab individu terhadap dirinya pribadi. Dia harus bertanggung jawab terhadap akal, pikirannya, ilmu, raga, harta, waktu, dan kehidupannya secara umum. Rasulullah bersabda: "Bani Adam tidak akan lepas dari empat pertanyaan (pada hari kiamat nanti); Tentang umur, untuk apa dia habiskan; Tentang masa muda, bagaimana dia pergunakan; Tentang harta, dari mana dia peroleh dan untuk apa dia gunakan; Tentang ilmu, untuk apa dia amalkan."
- 2) Tanggung jawab manusia kepada orang lain dan lingkungan (sosial) dimana dia hidup. Kita ketahui bersama bahwa manusia adalah makhluk yang membutuhkan orang lain dalam hidupnya untuk pengembangan dirinya. Dengan kata lain, dia mempunyai kewajiban-kewajiban moral terhadap lingkungan sosialnya. Kewajiban sangat erat kaitannya dengan eksistensi seseorang sebagai bagian dari masyarakat. Kita sadar bahwa kalau kita tidak melaksanakan tanggung jawab terhadap orang lain, tidak pantas bagi kita menuntut

orang lain untuk bertanggung jawab pada kita. Kalau kita tidak berlaku adil pada orang lain, jangan harap orang lain akan berbuat adil pada kita.

#### 4) Agama

Aspek nilai-nilai ajaran Islam pada intinya dapat dibedakan menjadi 3 jenis, yaitu nilai-nilai aqidah, nilai-nilai ibadah, dan nilai-nilai akhlak. Nilai-nilai aqidah mengajarkan manusia untuk percaya akan adanya Allah Yang Maha Esa dan Maha Kuasa sebagai Sang Pencipta alam semesta, yang akan senantiasa mengawasi dan memperhitungkan segala perbuatan manusia di dunia. Dengan merasa sepenuh hati bahwa Allah itu ada dan Maha Kuasa, maka manusia akan lebih taat untuk menjalankan segala sesuatu yang telah diperintahkan oleh Allah dan takut untuk berbuat dhalim atau kerusakan di muka bumi ini. Nilai-nilai ibadah mengajarkan pada manusia agar dalam setiap perbuatannya senantiasa dilandasi hati yang ikhlas guna mencapai rido Allah. Pengamalan konsep nilai-nilai ibadah akan melahirkan manusia-manusia yang adil, jujur, dan suka membantu sesamanya. Selanjutnya yang terakhir nilai-nilai akhlak mengajarkan kepada manusia untuk bersikap dan berperilaku yang baik sesuai norma atau adab yang benar dan baik, sehingga akan membawa pada kehidupan manusia yang tenteram, damai, harmonis, dan seimbang. Dengan demikian

jelas bahwa nilai-nilai ajaran Islam merupakan nilai-nilai yang akan mampu membawa manusia pada kebahagiaan, kesejahteraan, dan keselamatan manusia baik dalam kehidupan di dunia maupun kehidupan di akhirat kelak.

Nilai-nilai agama Islam memuat aturan-aturan Allah yang antara lain meliputi aturan yang mengatur tentang hubungan manusia dengan Allah, hubungan manusia dengan manusia, dan hubungan manusia dengan alam secara keseluruhan. Manusia akan mengalami ketidak-nyamanan, ketidak-harmonisan, ketidak-tentraman, atau pun mengalami permasalahan dalam hidupnya, jika dalam menjalin hubungan-hubungan tersebut terjadi ketimpangan atau tidak mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh Allah.

Aspek nilai-nilai ajaran Islam yang ditanamkan kepada siswa ditinjau dari pola sikap dan perilaku kepada Allah antara lain meliputi aspek nilai-nilai aqidah, ibadah mahdlah, dan akhlak. Secara normatif penanaman aspek nilai-nilai aqidah dan akhlaq kepada Allah di SMA Negeri 3 Malang diberikan melalui materi pelajaran aqidah dan akhlaq, serta materi pelajaran al-qur'an, hadist dan fiqih pada materi agama. Sedang secara aplikatif penanaman aspek nilai-nilai aqidah dan akhlak serta ibadah yang berkaitan dengan pola perilaku kepada Allah dilakukan melalui kegiatan pembelajaran pada setiap harinya

yang sarat dengan nuansa nilai-nilai aqidah dan akhlak, serta ibadah. Jadi penanaman nilai-nilai aqidah dan akhlak serta ibadah di SMA Negeri 3 Malang tidak hanya diajarkan secara formal dan normatif melalui pelajaran aqidah-akhlak dan fiqih, tetapi juga diintegrasikan dengan semua mata pelajaran yang diajarkan.

5) Kerja sama

Kerjasama adalah dua orang atau lebih yang melakukan aktifitas bersama yang dilakukan secara terpadu yang diarahkan kepada suatu target atau tujuan tertentu. Kerja sama perlu diciptakan tidak hanya di lingkungan pendidikan dan sekolah tetapi juga antara pusat pendidikan, sehingga dapat terwujud manusia yang berkepribadian utuh.

6) Kreatifitas

Kreativitas adalah kemampuan untuk memberikan gagasan-gagasan baru dan menerapkannya dalam pemecahan masalah. Kreativitas meliputi baik ciri-ciri *aptitude* atau bakat seperti kelancaran (*fluency*), keluwesan (*flexibility*), dan keaslian (*originality*) dalam pemikiran, maupun ciri-ciri *non aptitude*, seperti rasa ingin tahu, senang mengajukan pertanyaan dan selalu ingin mencari pengalaman-pengalaman baru.

a. Ciri-ciri *personality* yang kreatif sebagai berikut

a) Terbuka terhadap pengalaman

- b) Selalu berminat dan tanggap terhadap gejala di sekitar kehidupannya dan sadar bahwa di dalamnya terdapat individu yang berperilaku sistematis
- c) Kreatif dalam berimajinasi memiliki kemampuan untuk bekerja dengan penuh imajinasi
- d) Cakap dan memiliki keyakinan atas penilaian dirinya dan teguh pendirian
- e) Selalu memiliki kepuasan dalam menghadapi dan memecahkan persoalan
- f) Memiliki tugas dan rasa tanggung jawab untuk berprestasi
- g) Memiliki kecerdasan dan energik
- h) Ekonomis dan bekerja tahan lama

#### 7) Rasa senang

Perasaan senang diartikan sebagai keadaan yang dirasakan dalam diri seseorang karena sesuatu yang didapat, rasa senang dan nyaman belajar disekolah merupakan salah satu kunci keberhasilan siswa dalam meraih pendidikannya, karena rasa senang memunculkan motivasi siswa meraih prestasi sekolah.

#### 8) Persahabatan

Manusia adalah makhluk sosial yang saling membutuhkan satu sama lain. Sahabat sejati adalah salah satu yang di butuhkan oleh setiap manusia. Sahabat sejati akan selalu memotivasi dan membangkitkan kita manakala sedang terjatuh, membantu kita

manakala sedang kesusahan dan memerlukan bantuan, mengingatkan kita manakala kita salah dalam langkah.

a) Ciri-ciri sahabat sejati:

- 1) Jika kau berbuat baik kepadanya, maka ia juga akan melindungimu.
- 2) Jika kau merapatkan ikatan persahabatan dengannya, maka ia akan membalas balik persahabatanmu itu.
- 3) Jika kau memerlukan pertolongan darinya, maka ia akan berupayamembantu sesuai dengan kemampuannya.
- 4) Jika kau menawarkan berbuat baik kepadanya, maka ia akan menyambut dengan baik.
- 5) Jika ia memperoleh suatu kebaikan atau bantuan darimu, maka ia akan menghargai kebaikan itu.
- 6) Jika ia melihat sesuatu yang tidak baik darimu, maka ia akan berupaya menutupinya.
- 7) Jika kau meminta sesuatu bantuan darinya, maka ia akan mengusahakannya dengan sungguh-sungguh.
- 8) Jika kau berdiam diri (karena malu untuk meminta), maka ia akan menanyakan kesulitan yang kamu hadapi.
- 9) Jika bencana datang menimpa dirimu, maka ia akan berbuat sesuatu untuk meringankan kesusahanmu.
- 10) Jika kau berkata benar kepadanya, niscaya ia akan membenarkanmu.

11) Jika kau merencanakan sesuatu kebaikan, maka dengan senang hati ia akan membantu rencana itu.

12) Jika kamu berdua sedang berbeda pendapat atau perselisihan paham, niscaya ia akan lebih senang mengalah demi menjaga persahabatan itu.

#### 9) Kebijakan

Kebijakan adalah suatu taktik atau strategi tertentu dalam mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu suatu kebijakan memuat 3 (tiga) elemen, yaitu: pertama, identifikasi dari tujuan yang ingin dicapai, kedua, taktik atau strategi dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan; ketiga, penyediaan berbagai input untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata dari taktik atau strategi. “analisa kebijakan adalah tindakan yang diperlukan untuk dibuatnya sebuah kebijakan, baik kebijakan yang baru sama sekali, atau kebijakan yang baru sebagai konsekuensi dari kebijakan yang sudah ada”

Menurut William dunn dalam analisis kebijakan, terdapat beberapa prosedur umum yang harus dilalui oleh seorang analis yaitu:

- a. Peliputan (deskripsi), memungkinkan kita menghasilkan informasi mengenai sebab dan akibat kebijakan di masa lalu;

- b. Peramalan (prediksi), memungkinkan kita menghasilkan informasi mengenai akibat kebijaksanaan di masa mendatang;
- c. Evaluasi (evaluasi), adalah pembuatan informasi mengenai nilai atau harga dari kebijaksanaan di masa lalu dan di masa mendatang;
- d. Rekomendasi (preskripsi), memungkinkan kita menghasilkan informasi mengenai kemungkinan bahwa arah tindakan di masa mendatang akan menimbulkan akibat-akibat yang bernilai

#### 10) Kehidupan yang seimbang

Setiap Muslim harus berupaya menciptakan keseimbangan antara dunia dan akhirat. Tidak meninggalkan kesenangan dunia baik berupa makanan, minuman, dan pakaian serta kesenangan-kesenangan lain, sepanjang tidak bertentangan dengan ajaran Allah SWT.

Keseimbangan yang diperintahkan Allah bukan hanya dalam usaha manusia untuk mencapai kebahagiaan di dunia dan akhirat. Tetapi juga dalam mengatur dan memanfaatkan jagat raya dan isinya, manusia harus seimbang antara member dan menggunakan.

Cara membiasakan diri untuk hidup seimbang antara dunia dan akhirat dalam kehidupan sehari-hari, di antaranya:

- 1) Menyadari bahwa kehidupan dunia sifatnya fana

(sementara).

- 2) Menyadari bahwa kehidupan akhirat sifatnya abadi.
- 3) Kehidupan manusia tidak berhenti hanya di dunia melainkan akan dilanjutkan dengan kehidupan akhirat yang lebih abadi.
- 4) Semua amal selama hidup di dunia akan di pertanggung jawab kan nanti di akhirat.
- 5) Memahami bahwa tujuan hidup manusia adalah untuk mencapai kebahagiaan di dunia dan akhirat.

Sebaliknya, manusia yang kehidupannya tidak seimbang antara dunia dan akhirat, akan merasakan ‘Kepincangan’, tidak akan tenang, serta penuh kekhawatiran dalam menghadapi kehidupan selanjutnya. Dengan demikian, setiap umat Islam harus berusaha maksimal agar memperoleh hidup yang bahagia baik di dunia maupun di akhirat.

*Bekerjalah engkau untuk kepentingan duniamu seakan-akan engkau akan hidup selamanya, dan bekerjalah engkau untuk kepentingan akhiratmu seakan-akan engkau akan mati besok*

وَأَبْغِ فِيمَا آتَىكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ

الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ٧٧

*Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (al-Qashas 77)*

#### h. Metode Sosialisasi Nilai-Nilai Sekolah

Metode pendidikan dan penanaman nilai-nilai dan visi Misi sekolah yang efektif yang berlaku dalam kehidupan pendidikan di Sekolah SMA Negeri 3 Malang dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Orientasi Sekolah atau ospek sekolah pada tiap tahunnya kepada siswa baru dengan cara sosialisasi dengan metode ceramah, pengarahannya dengan segala ekstra yang ada di sekolah agar para siswa mengetahui apa dan bagaimana kegiatan di sekolah, bedol masyarakat.
- 2) Keteladanan (*uswatun hasanah*), metode ini sangat penting untuk mengembangkan kepribadian siswa
- 3) Pembiasaan, paksaan, terutama ditujukan untuk "*character building*", yaitu pembinaan kesadaran disiplin dan moral.
- 4) *Learning by Instruction*, metode ini digunakan dalam segala aspek kehidupan di Sekolah, agar para siswa dapat merasakan nilai-nilai pendidikan dan sekaligus sarana internalisasi nilai-nilai sekolah yang paling efektif.
- 5) *Learning by doing*, nilai-nilai pendidikan akan dapat segera dirasakan apabila para siswa melakukan kegiatan dan aktivitas itu penuh dengan keserasian.
- 6) Kritik, digunakan untuk dapat kiranya mengkritik dengan benar dan ikhlas menerima kritikan.

Proses transformasi dan sosialisasi nilai-nilai sekolah dapat dilihat pada alur bagan sebagai berikut:

## Bagan 4.1

### Metode Sosialisasi Nilai-Nilai Sekolah



2. Proses kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu di SMA Negeri 3 Malang

Hasil wawancara peneliti dengan Dra. Hj. Asri Widiapsari, M.Pd selaku kepala sekolah di SMA Negeri 3 Malang dalam memelihara budaya mutu sekolah adalah seperti oleh Dra. Hj. Asri Widiapsari, M.Pd mengungkapkan sebagai berikut:<sup>146</sup>

Sebenarnya budaya mutu itu adalah segala sesuatu yang bergerak yang berusaha memajukan sekolah adalah salah satu unsur budaya mutu sekolah, dalam artian apa yang dilihat dan dirasakan seperti kedisiplinan, ketaatan siswa di sekolah adalah budaya mutu karena itu semuanya proses pendidikan, dengan melibatkan keseluruhan kegiatan sekolah tersebut sekolah akan bermutu, karena semuanya itu satu kesatuan maju mundurnya sekolah serta tidak lepas dari peran guru dan kepemimpinan kepala sekolah sebagai kendali puncak sekolah, untuk menopang keseluruhan kegiatan sekolah, maka kepala sekolah berperan berikut; [Kps]<sup>147</sup>

- a. Kualitas Mengajar

<sup>146</sup> Wawancara dengan Dra. Hj. Asri Widiapsari, M.Pd di ruang kepala sekolah tgl 29 june 2015 jam 10 WIB

<sup>147</sup> Kepala sekolah tgl 29 june 2015 jam 10 WIB

Gerakan membuat RPP sebelum mengajar jelas tidak cukup, dan perlu adanya tindak lanjut yang memberdayakan. Oleh karena itu apapun materi dan sistem yang ditetapkan dan diterapkan oleh suatu lembaga pendidikan, dan guru tanpa diikuti oleh evaluasi akan kehilangan substansi dan nilai mengajar.

Strategi kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah diperkuat oleh bapak Budi Nurani, M.Pd selaku WK Kurikulum di SMAN 3 Malang mengatakan bahwa:

” ...sebelum melaksanakan kegiatan belajar mengajar guru harus mempersiapkan materi, RPP, strategi, maupun bahan ajar dengan baik. Untuk itulah setiap kali saya akan memasuki kelas, saya selalu mempersiapkan atau merencanakan apa yang akan disampaikan nanti, bagaimana metode dan bagaimana evaluasi yang akan saya lakukan nantinya. Tentunya mengacu pada ketentuan kurikulum yang ada...[Wk]<sup>148</sup>

Maka, untuk memonitor dan mengontrol pelaksanaan sistem dan metodologi pengajaran di kelas-kelas, kepala sekolah mengadakan *Naqd al-tadris* pengoreksian kesiapan guru mengajar, atau tugas kepala sekolah sebagai supervisor atau memonitoring dari CCTV pada tiap-tiap kelas yang sudah terpasang di ruang kepala sekolah, guna melihat langsung proses belajar-mengajar di kelas. Kontrol kelas ada dua, kontrol kelas kosong, dan kontrol kedisiplinan guru mengajar.<sup>149</sup>

Terpenting dalam mengajar bukan hanya *tariqah*, cara (metodologi), tapi kemauan dan jiwa mengajar; hati, jiwa, dan kesungguhan dalam mengajar. Tanpa ada jiwa mengajar, maka guru itu

---

<sup>148</sup> Hasil wawancara dengan bapak Budi Nurani, M.Pd, Tgl 4 June 2015 Jam 12.10 WIB

<sup>149</sup> Wawancara dengan Dra. Hj. Asri Widiapsari, M.Pd di ruang kepala sekolah tgl 29 June 2015 jam 10 WIB

pun tidak akan menjiwai pelajaran, dan berakibat materi itu pun tidak akan sampai ke jiwa siswa. Itulah pengertian dari sebuah falsafah yang selalu disampaikan oleh kepala sekolah; *at-tariqatu ahammu min al-maddah wa lakin al-mudarris ahammu min at-tariqati, wa ruhu al-mudarris ahammu min al-mudarris nafsih*" (metode lebih penting daripada materi, akan tetapi eksistensi guru itu lebih penting daripada metode, dan jiwa guru (jauh) lebih penting dari wujud guru itu sendiri).<sup>150</sup>

Oleh karena itu, diperlukan strategi dan suatu langkah dalam upaya memformulasi kepribadian guru yang prima, yaitu guru harus menjaga sikap terhadap siswa-siswanya; tidak perlu mengambil muka, memanjakan anak, sikap wajar, tidak bergurau (berakibat mengurangi penghargaan siswa terhadap guru)

b. Peningkatan Kedisiplin

SMAN 3 Malang selalu mengedepankan kedisiplinan baik itu untuk siswa maupun gurunya. Kedisiplinan ini dimulai oleh ibu Dra. Hj. Asri Widiapsari, M.Pd yang menjabat sebagai kepala sekolah. Bu Asri Widiapsari biasanya berangkat sebelum jam 06.30 lebih pagi dari guru-guru yang lain, bu Asri Widiapsari menggunakan pola pembinaan guru dengan menggunakan contoh berangkat lebih awal dan pulang belakangan. Jam masuk sekolah jam 06.45-13.00 WIB. Akan tetapi bu Asri Widiapsari mengambil kebijakan bahwa guru tidak harus

---

<sup>150</sup> Wawancara dengan Dra. Hj. Asri Widiapsari, M.Pd di ruang kepala sekolah tgl 29 June 2015 jam 10 WIB

berangkat jam 7 pula akan tetapi setidaknya datang kira-kira 15 menit sebelum jam pelajaran dimulai, tata tertib ini lebih dikhususkan pada guru yang mengajar pada jam pelajaran pertama. Seperti yang dipaparkan oleh Pak Budi Nurani selaku waka kurikulum mengatakan bahwa:<sup>151</sup>

“...Sikap bu Asri Widiapsari sendiri yang sangat disiplin berangkat lebih awal dan pulang lebih akhir dari guru-guru, itupun kalau ibu kepala sekolah tidak tugas ke luar kota, dan inilah yang membuat guru-guru segan dan turut disiplin, bisa lihat saat jam akan masuk sekolah beliau sudah ada digerbang untuk bersalaman dengan siswa...”Pernyataan diatas dikuatkan oleh Reinata siswa kelas XI menuturkan bahwa: [Wk]

“...Bu Asri Widiapsari ini sangat mengedepankan kedisiplinan misalkan pas waktu jam masuk sekolah beliau sudah ada didepan gerbang untuk bersalaman dengan siswa-siswi, mesti datangnya paling awal, kalau ada siswa yang terlambat bu Ninik menegurnya agar nggak terlambat lagi...”[Sw]<sup>152</sup>

Disiplin merupakan elemen terpenting dalam pendidikan di Sekolah dan merupakan sarana paling efektif dalam proses pendidikan di sekolah oleh karena itu disiplin harus ditegakkan walaupun secara paksaan karena dalam pendidikan paksaan merupakan bagian dari pendidikan, dengan paksaan disiplin akan menjadi biasa dan menjadi nilai tertanam bagi siswa akhirnya menjadi budaya, disiplin harus ditegakkan oleh semua orang yang terlibat di sekolah ini, baik siswa, guru maupun pegawai itu sendiri. Setiap individu harus tunduk terhadap pelaksanaan objektivitas disiplin yang diberlakukan di sekolah ini, tidak ada pengecualian. Semua jenis pelanggaran disiplin

---

<sup>151</sup> Hasil wawancara dengan pak Budi Nurani, M.Pd selaku WK Kurikulum dan beberapa siswa tgl 26 juni 2015 jam 9.30. PM.

<sup>152</sup> Siswa tgl 26 juni 2015 jam 11.30. PM

dikenai sanksi tegas dari hukuman fisik (seperti Pus up, lari-lari kecil) sampai hukuman non-fisik (seperti penugasan mengerjakan tugas sekolah).

Dengan adanya penerapan disiplin yang ketat merupakan cara yang efektif dalam memelihara nilai-nilai sekolah yang terbangun mewujudkan sekolah bermutu.

c. Ekstrakurikuler

Hasil wawancara dengan salah satu guru yang bertanggung jawab dengan lab agama di SMA Negeri 3 Malang yaitu Pak Subur peneliti menanyakan ekstrakurikuler di sekolah ini bahwa salah satu proses melestarikan budaya mutu sekolah kepala sekolah menerapkan bebas mengadakan ekstrakurikuler yang masih dalam lingkup pendidikan guna meningkatkan siswa....pak subur mengatakan bahwa ekstrakurikuler di sini....<sup>153</sup>

Dilaksanakan di luar jam sekolah dibawah bimbingan guru-guru dan pengurus OSIS. Program ini meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut: Ibadah amaliyah; salat, puasa, membaca al-Qur'an, Ekstensif Learning; pembinaan dan pengembangan bahasa sesuai minat siswa, diskusi, seminar, bedah buku dan khutbah jum' at. Praktik dan bimbingan; praktik adab dan sopan santun/etika, praktik manasik parktek menyelenggarakan mayat, bimbingan. Latihan dan kraktik berorganisasi (kepemimpinan dan manajemen). dan latihan-latihan; pramuka, seni dekorasi, seni musik, seni gambar, olahraga, sadar lingkungan, bedol masyarakat, Bahasa. [Gp]

Kegiatan yang sangat ditunggu dan diminati oleh seluruh anggota sekolah yaitu kegatan bedol masyarakat karena kegatan ini memupuk kebersamaan kekompakan kesabadaran atau menerapkan nila-nilai sekolah dalam bentuk aplikasinya yang mana kegatan ini sudah menjadi budaya mutu sekolah di SMA Negeri 3 Malang, bahkan tidak dimiliki oleh sekolah-sekolah yang lain, kegiatan ini

---

<sup>153</sup> Hasil Wawancara dengan guru yang diberi tugas menjaga lab agama salah satu penunjang kegiatan keagamaan di SMA Negeri 3 Malang, Tanggal 26 May 2015, Pukul 02.00 WIB

sudah berjalan selama 15 tahun ini dan disambut baik oleh semua masyarakat serta melibatkan pihak perwajib seperti polisi dan tentara untuk mengawal bedol masyarakat demi keamanan dan kelancaran acara tersebut yang dilaksanakan oleh SMA Negeri 3 Malang. [Gp]<sup>154</sup>

Kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler ini dikelola oleh guru yang membawahi langsung dan pengurus Osis berpartisipasi didalamnya. Dalam melaksanakan kegiatannya senantiasa bekerja sama dengan lembaga-lembaga lain yang ada dan merupakan ujung tombak dari pengelolaan seluruh kegiatan ekstrakurikuler yang ada.

Kegiatan ini selalu didasari oleh nilai-nilai dan visi misi sekolah dan ajaran-ajaran yang ditanamkan dalam kehidupan siswa di sekolah di bawah bimbingan semua guru yang membawahi dimasing-masing Organisasi.

#### d. Seleksi Siswa di Sekolah

Secara formal dalam memelihara budaya mutu sekolah dimulai pada saat sekolah akan menyeleksi siswa baru. Kepala sekolah dan para guru tentunya tidak mau mengambil resiko dan berspekulasi dalam menyeleksi siswa baru yang belum diketahui asal-usul dan latar belakangnya. Kepala sekolah tidak mau menyeleksi siswa yang dianggap tidak cocok dengan kondisi dan budaya di sekolah, untuk itu tujuan secara eksplisit dari proses seleksi, bukan saja proses mengidentifikasi tingkat pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan siswa baru, tetapi juga untuk mengetahui latar belakang nilai-nilai individual dan kepribadian individual. [Kps]<sup>155</sup>

Proses seleksi ini dilakukan di sekolah tersebut, dalam rangka mempermudah kepala sekolah mengelola sekolah dan memelihara kelestarian budaya mutu sekolah yang telah dibangun dengan susah

---

<sup>154</sup> Hasil Wawancara dengan humas di SMA Negeri 3 Malang, Tanggal 12 Agustus 2015, Pukul 10.00 WIB

<sup>155</sup> Wawancara dengan Dra. Hj. Asri Widiapsari, M.Pd di ruang kepala sekolah tgl 30 juli 2015 jam 12.30 WIB

payah oleh sekolah. Adanya saling pengertian di antara kedua belah pihak antara calon siswa dengan sekolah sangat dipentingkan, artinya sebelum bergabung dengan sekolah, calon anggota baru diharapkan terlebih dahulu mengetahui kondisi kultural sekolah.

e. Penanaman Nilai-Nilai Sekolah

Metode pendidikan dan penanaman nilai-nilai sekolah yang efektif yang berlaku dalam kehidupan pendidikan di Sekolah SMA Negeri 3 Malang dapat dirumuskan sebagai berikut:<sup>156</sup>

- 1) Keteladanan (*usiwatun hasanah*), metode ini sangat penting untuk mengembangkan kepribadian siswa. [Kps]
- 2) Pembiasaan, paksaan, terutama ditujukan untuk "*character building*", yaitu pembinaan kesadaran disiplin dan moral.[Kps]
- 3) *Learning by Instruction*, metode ini digunakan dalam segala aspek kehidupan di Sekolah, agar para siswa dapat merasakan nilai-nilai sekolah dan sekaligus sarana internalisasi nilai-nilai sekolah yang paling efektif.[Kps]
- 4) *Learning by doing*, nilai-nilai pendidikan akan dapat segera dirasakan apabila para siswa melakukan kegiatan dan aktivitas itu penuh dengan keserasian seperti kantin kejujuran, membuang sampah pada tempatnya, menjaga kebersihan sekolah dan kelas, tidak mengandalkan pada petugas untuk menjaga kebersihan, solat berjamaah, solat duha di sekolah. [Kps]

3. Model kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah di SMA 3 Malang

Pemimpin bukan saja pemimpin yang memungkinkan terjadinya proses pertukaran dengan kemauan atau keinginan para pengikutnya, atau Pemimpin Transaksional, apalagi bagi para pengikutnya yang baru belajar, tetapi dalam

---

<sup>156</sup> Wawancara dengan Dra. Hj. Asri Widiapsari, M.Pd di ruang kepala sekolah tgl 30 juli 2015 jam 12.30 WIB

proses selanjutnya perlu pemimpin yang dapat mengangkat dan mengarahkan pengikutnya ke arah yang benar, ke arah moralitas dan motivasi yang lebih tinggi atau sering disebut sebagai Pemimpin Transformasional.

Berkaitan dengan hal ini peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah:

”...disini saya sebagai kepala sekolah menggunakan asas demokrasi serta transformasi, artinya dalam menjalankan tugas program peningkatan mutu pembelajaran serta dalam memelihara budaya mutu sekolah ini para guru saya beri kewenangan dalam menjalankan tugasnya”[Kps]<sup>157</sup>

Hal ini diperkuat hasil wawancara dengan Guru PAI:

”...kepala sekolah disini tidak otoriter justru transformasi, demokrasi, karena guru-guru diberi kebebasan berkreasi sesuai dengan visinya asalkan untuk kepentingan sekolah, sehingga tidak ada batasan guru dalam berkreasi, justru kepala sekolah memotivasi dan memfasilitasi para guru-guru untuk mengembangkan program-program yang telah direncanakan...[Gp]<sup>158</sup>

Berdasarkan pernyataan diatas, bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 3 Malang dengan menggunakan asas demokrasi transformasi, artinya kepala sekolah tidak otoriter dengan memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada guru-guru dalam menjalankan programnya dan memotivasi guru untuk lebih berkreasi lagi.

Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi. Sedangkan kepemimpinan karismatik menekankan tujuan-tujuan ideologis yang

<sup>157</sup> Hasil wawancara dengan Kepala sekolah Ibu Asri, tanggal 11 juni 2015. Jam 10.00 WIB.

<sup>158</sup> Hasil wawancara dengan Guru PAI Bapak Drs. Ansori Zaini, M. Ag., tanggal 12 juni 2015. Jam 12.30 WIB

menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan bersama oleh para pengikut, juga didasarkan pada kekuatan luar biasa yang dimiliki oleh seorang sebagai pribadi. Pengertian sangat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang, harus dengan menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimilikinya adalah merupakan anugerah Tuhan. Karena posisinya yang demikian itulah maka ia dapat dibedakan dari orang kebanyakan, juga karena keunggulan kepribadian itu, ia dianggap (bahkan) diyakini memiliki kekuasaan supra natural, manusia serba istimewa atau sekurang-kurangnya istimewa dipandang masyarakat.

Ditinjau dari model kepemimpinan maka tergolong kepemimpinan dengan model *model of effective leadership* model ini mendukung asumsi bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menangani aspek sekolah dan manusianya sekaligus. Dan *model of transformational leadership* model ini dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding model-model sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat model ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep ini dinilai telah mengintegrasikan dan sekaligus menyempurnakan ide-ide yang dikembangkan dalam model-model sebelumnya. Dan *model kepemimpinan Supportif* kepemimpinan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya.

Model kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah di SMA 3 Malang dengan menggunakan model kepemimpinan transformasional dengan metode take and gave dari nilai-nilai sekolah.

### **C. Temua Peneliti Kasus Pertama**

Dari seluruh paparan data kasus SMA Negeri 3 Malang, ditemukan sejumlah keunikan pada dua aspek, yaitu bentuk budaya mutu sekolah dan upaya melestarikannya. Pada temuan aspek pertama, sejumlah informasi empiris secara induktif-konseptualistik disusun menjadi sejumlah proposisi bangunan budaya organisasi, demikian pula dengan temuan aspek kedua tentang upaya melestarikan budaya mutu sekolah. Masing-Masing proposisi disusun sebagai berikut:

1. **Proposisi Budaya Mutu sekolah di SMA Negeri 3 Malang**
  - a. Usia sekolah yang matang dan nilai-nilai sekolah sudah menjadi system sekolah yaitu (64 tahun), serta minat masyarakat yang besar untuk sekolah di sekolah SMA Negeri 3 Malang tersebut dan telah menghasilkan alumni yang sukses, menunjukkan bahwa SMA Negeri 3 Malang adalah sekolah unggul dan sekolah paforit di kota malang.
  - b. Keberhasilan kepala sekolah dari tahun ketahun dalam menanamkan nilai-nilai sekolah menjadi budaya mutu sekolah dan mengubah dan mencitrai sekolah tersebut dapat menumbuhkan kepercayaan dan dukungan masyarakat.
  - c. Keteguhan dan komitmen kepala sekolah dalam mengimplementasikan nilai-nilai sekolah dan kedisiplinan dapat menumbuhkan komitmen

guru dalam memahaminya sehingga menjadikan perilaku dan keteladanan sekolah yang penuh dengan nilai-nilai sekolah.

- d. Pembentukan nilai-nilai sekolah bersumber dari, al-Quran dan al-Hadist serta nilai-nilai individu para kepala sekolah sebelum-sebelumnya, sehingga dapat menjadikan semua guru dan siswa tunduk kepada ketentuan sekolah termasuk harus tunduk pada nilai-nilai sekolah
  - e. Keberhasilan alumni baik pada tingkat lokal, regional, maupun nasional bahkan internasional memberikan kontribusi terhadap kemajuan sekolah SMA Negeri 3 Malang
  - f. Kehidupan sekolah yang selalu dinamis, aktivitas siswa yang penuh dan program kegiatan yang terencana dapat menimbulkan kehidupan yang dinamis sehingga melahirkan sikap militansi, sikap militansi akan menimbulkan etos kerja yang produktif, dan terakhir melahirkan mental attitude pada pribadi-pribadi siswa.
  - g. Pengelolaan rotasi kelas berdasarkan pengelompokan prestasi (*achievement grouping*) dapat menjadi sarana evaluatif bagi perkembangan akademik siswa dan dapat memperbaiki prestasi belajar siswa secara individu.
2. Proposisi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Memelihara Budaya Mutu Sekolah

- a. Ketatnya seleksi ujian masuk sekolah di SMA Negeri 3 Malang dapat menjadi sarana evaluatif bagi perkembangan kualitas pendidikan dan dapat menjaga mutu lulusan sekolah
- b. Kedisiplinan dapat menjaga kepribadian siswa, nilai-nilai sekolah, dan mental kepribadian siswa.
- c. Ketatnya peraturan guru, dapat menjadi sarana evaluatif bagi kualitas proses belajar mengajar dan dapat menjaga mutu sekolah
- d. Kewajiban membuat persiapan mengajar tiap hari, dapat menumbuhkan metodologis-psikologis dan motivasi kejiwaan kepada guru dalam melaksanakan tugas mendidik dan mengajar secara professional.
- e. Pemberlakuan *Naqd al-tadris* serta supervisi yang di laksana kan kepala sekolah untuk guru dapat menjaga kebermutuan proses belajar mengajar di kelas.
- f. Kepala sekolah bersifat proaktif dalam mengomunikasikan visinya, piawai dalam mengembangkan inisiatif dan alternatif serta penuh kreativitas dalam mencapai misi sekolah dapat mempertahankan jalannya kepemimpinan sekolah secara efektif.
- g. Kepiawaian kepala sekolah dalam menggunakan komunikasi efektif, dapat menjaga peningkatan motivasi pengabdian (kerja) bawahan. Serta menciptakan suasana kerja yang sehat dan membangkitkan semangat guru dalam upaya memperbaiki proses pembelajaran siswa serta dapat menjaga pembinaan profesional para guru secara efektif.

- h. Pemberian kewenangan dan pendelegasian tugas dengan jelas dapat menjaga peningkatan motivasi kerja bawahan dan menjaga komitmen yang tinggi
- i. Budaya mutu sekolah di SMA Negeri 3 Malang adalah budaya disiplin yang tinggi, prestasi, kebersihan, kejujuran, sholat dhuha, pertukaran pelajar, berdikari, keikhlasan, tour keluarnegeri dalam bidang pendidikan. Jiwa bebas dalam menentukan pilihan. Bedol masyarakat.

**D. Deskripsi Obyek Penelitian Kasus Kedua**

1. Sejarah berdirinya SMA Negeri 8 Malang

Sejarah keberadaan SMA NEGERI 8 Malang, bermula dari SMA Proyek Perintis Sekolah Pembangunan (PPSP) IKIP Malang yang didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No 0172a/1971 tentang penunjukan Proyek Perintis Sekolah Pembangunan pada delapan IKIP Negeri di seluruh Indonesia tertanggal 21 September 1971. Secara resmi SMA PPSP IKIP Malang diresmikan secara operasional tanggal 20 Februari 1973 dan menempati gedung Tempat Pendidikan Ketrampilan (TPK) jalan Yogyakarta kavling 3 s/d 7 (sekarang Jl. Veteran 37).<sup>159</sup>

Dalam rangka penelitian, pembaharuan, dan pengembangan sistem pendidikan nasional, sekolah PPSP merupakan wahana untuk uji coba berdasarkan SK Mendikbud No.04/U/1974. Untuk pembinaan dan

---

<sup>159</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang dan bisa dilihat di web resmi sekolah SMA Negeri 8 Malang

pengembangan lebih lanjut, PPSP berpedoman pada SK Mendikbud No.008b/U/1975 tertanggal 17 Januari 1975.

Pada tahun 1986, sekolah PPSP sebagai sebuah proyek yang anggarannya dibebankan pada unit utama Depdikbud telah diakhiri dengan kebijaksanaan Mendikbud melalui SK No. 07/U/1986. Sekolah PPSP yang semula dikelola oleh Balitbang Dikbud bersama Pendidikan Tinggi dialihkelolakan kepada Ditjen Dikdasmen Depdikbud. IKIP Malang selaku Pembina sekolah PPSP telah menindaklanjuti dengan SK Rektor IKIP Malang No. 0384/Kep/PT 28/C/86 tertanggal 1 Agustus 1986 dengan melimpahkan guru dan pegawai untuk dikelola oleh Kanwil Depdikbud Propinsi Jawa Timur sampai sekarang.<sup>160</sup>

Alih kelola SMA PPSP IKIP Malang ke lingkungan Kanwil Depdikbud Propinsi Jawa Timur bertujuan untuk menertibkan pengelolaan sekolah negeri pada satu tanggung jawab yang proporsional di bawah kebijakan Dirjen Dikdasmen dalam berbagai aspek yang meliputi kepegawaian, keuangan, sarana, dan pelaksanaan pendidikan nasional yang seragam. Tujuan lebih lanjut adalah agar hasil-hasil pembaharuan sistem pendidikan nasional yang telah diteliti dan dikembangkan pada PPSP dapat disebarluaskan ke sekolah negeri yang telah disesuaikan dengan kondisi yang ada secara bertahap dan terpadu.

Dalam proses belajar-mengajar berdasarkan kurikulum yang dikembangkan oleh PPSP IKIP Malang, siswa diarahkan pada dua jalur,

---

<sup>160</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

yaitu jalur untuk persiapan melanjutkan ke perguruan tinggi dan jalur persiapan terjun ke dunia kerja (vokasional).

Sistem yang digunakan adalah sistem belajar dengan modul, sistem kredit, sistem belajar tuntas dan maju berkelanjutan. Dengan menerapkan sistem ini, siswa dapat belajar dalam waktu yang lebih singkat yaitu empat sampai lima semester. Sistem ini diseminasikan Sekolah Menengah Persiapan Pembangunan (SMPP) Lawang, dengan harapan dapat dimanfaatkan sekolah di luar PPSP. Sejak SMA PPSP diubah menjadi SMA Negeri 8 Malang, maka sistem belajar-mengajar menggunakan cara belajar siswa aktif dengan pendekatan ketrampilan proses. Disela-sela kegiatan belajar-mengajar, para siswa masih memiliki kesempatan berprestasi dengan cara mengikuti Program Rotary AFS, begitu pula sebaliknya, sekolah juga sering menerima tamu pertukaran pelajar yang mengikuti program khusus selama satu tahun. Pengalaman sesama pelajar merupakan kesibukan tersendiri yang dapat menambah khasanah pergaulan antar bangsa.

Menunjuk pada SK Rektor IKIP Malang No. 0384/Kep/PT28.1/C/86 tertanggal 1 Agustus 1986, maka sebagian gedung yang ada digunakan juga untuk SMP Negeri 4 Malang (semula SMP PPSP), Sehingga SMA Negeri 8 Malang melaksanakan KBM dalam dua shift, pagi dan siang.

Dalam perkembangannya SMA Negeri 8 Malang harus menggunakan ruang laboratorium dan workshop serta menambah lokal baru oleh BP3 agar KBM dapat dilaksanakan seluruhnya pada pagi hari. Dalam pelaksanaan KBM digunakan sistem kelas berjalan (moving class). Cara ini pernah

dilaksanakan oleh SMA PPSP dalam memecahkan masalah kekurangan lokal dan memberika dinamika agar siswa tidak jenuh dalam kondisi rutin.<sup>161</sup>

Mengingat tugas dan keberadaannya yang spesifik, sejak dicanangkan Proyek Perintis Sekolah Pembangunan dibina langsung oleh Rektor IKIP Malang yaitu:

- a. Tahun 1972 – 1974 Prof. Dr. Samsuri
- b. Tahun 1975 – 1978 Drs. Rosydan, MA
- c. Tahun 1979 – 1986 Drs. M. Ikhsan
  - Sedangkan pemimpin PPSP Jawa Timur di Malang adalah :
- d. Tahun 1973 – 1975 Dr. Widarso Gondodiwiryo
- e. Tahun 1975 – 1978 Soenarto Tjitrowinoto, MA
- f. Tahun 1978 – 1979 Dr. Subiyanto, MSc
- g. Tahun 1979 – 1986 Dr. Zaini Mahmud
  - Kepala Sekolah PPSP sampai dengan SMA Negeri 8 Malang
- h. Tahun 1973 – 1974 Soenarto Tjitrowinoto, MA
- i. Tahun 1974 – 1975 Drs. Piet Sahertian
- j. Tahun 1975 – 1977 Dr. Subiyanto, Msc
- k. Tahun 1977 – 1983 Drs. Masrani
- l. Tahun 1983 – 1985 Drs. Fahrurrozy, MA
- m. Tahun 1985 – 1991 Drs. H.M. Kamilun Muhtadin
- n. Tahun 1991 – 1993 Tristan
- o. Tahun 1993 – 1997 Rosalia Soedarwati, BA

---

<sup>161</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

- p. Tahun 1997 – 2001 Drs. H. Wardjik, M.Pd
- q. Tahun 2001 – 2007 Drs. H. Warisan, M.Pd
- r. Tahun 2007 – 2009 Drs. Setyo Rahardjo
- s. Tahun 2009 – 2014 Ninik Kristiani, M.Pd
- t. Tahun 2014 – Sekarang Drs. H. Moh. Sulthon, M. Pd
- Kepala Tata Usaha
  - a. Tahun 1974 – 1999 Soewarno Majid
  - b. Tahun 1999 – 2000 Edward D Lahal, BA
  - c. Tahun 2000 – 2009 Katharina Hertiningsih, SE
  - d. Tahun 2009 – 2011 H. G. R. Latuheru
  - e. Tahun 2011 – 2013 Agus Triono
  - f. Tahun 2013 – sekarang Yusuf Khoirudin, S.Sos.<sup>162</sup>

Sebagai keluarga besar yang tersebar di lima benua, mempunyai wadah Ikatan Alumni SMA PPSP sampai SMA Negeri 8 Malang yang berpusat di Malang, dan sejak tahun 1978 telah dibentuk di beberapa perguruan tinggi misalnya UI, ITB, UGM, UNS, UNAIR, ITS, UNEJ, AKABRI, serta di luar negeri seperti Tokyo dan Sydney.

Secara aktif IKA memerankan diri sebagai promotor dan sponsor bagi lulusan SMA Negeri 8 Malang yang diterima di perguruan tinggi. Fasilitas yang diberikan adalah bimbingan info perguruan tinggi, pemondokan, dan perkuliahan.

## 2. Visi dan Misi SMA Negeri 8 Malang

---

<sup>162</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

a. Visi

Menghasilkan insan cerdas yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, dan berbudaya lingkungan, serta menguasai iptek di era global

Indikator Visi

- 1) Mengembangkan SKL yang telah ada dan mengadopsi SKL dari Cambridge.
- 2) Mengembangkan kurikulum bertaraf internasional, khusus untuk mata pelajaran MIPA, IPS dan Bahasa Inggris.
- 3) Mengembangkan Proses Belajar Mengajar dengan berbagai strategi pembelajaran yang relevan dan inovatif.
- 4) Meningkatkan kompetensi dan kemampuan berbahasa Inggris bagi Tenaga Pendidik dan Kependidikan.
- 5) Melengkapi fasilitas pendidikan yang mengarah pada standar internasional.
- 6) Mengembangkan manajemen sekolah secara profesional dan mengarah pada manajemen berstandar internasional.
- 7) Mampu menggali dana untuk pembiayaan SBI dengan melibatkan komite sekolah, Bappeda DPRD Tk I dan II, Dinas Pendidikan Kota dan Provinsi, Direktorat Pembinaan SMA serta pihak lain yang relevan.
- 8) Mengembangkan sistem penilaian yang disesuaikan dengan tuntutan kurikulum Internasional.

b. Misi

- 1) Meningkatkan keterlaksanaan pendidikan karakter
  - 2) Meningkatkan keterlaksanaan pendidikan lingkungan hidup
  - 3) Meningkatkan keterlaksanaan pembelajaran bermutu
  - 4) Menumbuhkan penghayatan terhadap agama, lingkungan dan budaya bangsa dalam kehidupan yang nyata
  - 5) Melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien
  - 6) Mengembangkan potensi dan kreatifitas warga sekolah yang unggul dan
  - 7) Mampu bersaing di era global
  - 8) Menyediakan sarana dan prasarana yang memadai sesuai dengan kebutuhan
  - 9) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga
  - 10) Sekolah dan lembaga terkait<sup>163</sup>
3. Tujuan SMA Negeri 8 Malang.
- a. Terlaksananya pembelajaran yang efektif dan efisien
  - b. Terciptanya situasi pembelajaran yang kondusif dan tertib
  - c. Tersedianya sarana prasarana pembelajaran yang lengkap dan modern.
  - d. Menghasilkan SDM yang berkualitas dengan wawasan IPTEK dan IMTAQ.
4. Nilai-Nilai yang dikembangkan SMA Negeri 8 Malang.
- a. Jujur

---

<sup>163</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

- b. Disiplin dalam tingkah laku
- c. Bertanggung jawab
- d. Ramah dalam berinteraksi
- e. Berbudaya unggul dan berprestasi<sup>164</sup>

#### 5. Struktur Sekolah.

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka atau susunan yang menunjukkan hubungan antar komponen yang satu dengan yang lain, hingga jelas tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebulatan yang teratur.

Adapun bagan struktur organisasi SMA Negeri 8 Malang sebagaimana dalam lampiran.<sup>165</sup>

#### 6. Kondisi Sarana dan prasarana sekolah.

Untuk mengetahui sarana fisik SMA Negeri 8 Malang, penulis melakukan penggalian data observasi secara langsung di lokasi penelitian dan didukung dengan data dokumentasi yang penulis peroleh. Secara lebih jelasnya penulis paparkan sebagai berikut

Ruang kelas untuk kegiatan belajar mengajar yang ada sebanyak 28 kelas. Selain ruang kelas, ada ruang pembelajaran sebagai penunjang, yaitu ruang laboratorium, perpustakaan dan beberapa jenis ruangan yang menunjang proses akademik. Di area paling depan ada, pos satpam dan parkir guru, karyawan dan siswa disebelah timur sekolah.

---

<sup>164</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

<sup>165</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

Ruang kepala sekolah berada di depan area sekolah dan disampingnya terdapat ruang TU, ruang scanner, serta ruang perlengkapan. Didepan ruangan tersebut terdapat taman. Disebelah utara ruang perlengkapan terdapat Laboratorium komputer. Sedangkan ruang guru berada di tengah area sekolah yang berhadapan langsung dengan ruang WAKA, ruang pengawas dan ruang registrasi. Disebelah ruang guru terdapat Lab Bahasa, sedangkan Lab. IPS berada di antara Lab. Biologi dan Lab. Físika. Di SMA Negeri 8 Malang ini terdapat Masjid yang berada di tengah area sekolah, masjid ini digunakan sebagai sarana penunjang kegiatan keagamaan dalam rangka pembentukan moral Islami siswa. Perpustakaan sebagai sarana penunjang akademik berada di sebelah utara masjid al-Inayah, dan di cébela barat perpustakaan terdapat gudang. Sedangkan ruang BP berada disamping ruang UKS.

Dalam rangka tercapainya target kualitas sekolah yang baik, tidak lepas dari beberapa faktor pendukung yaitu sarana dan prasarana yang memadai. Untuk mencapai target tersebut diupayakan pendayagunaan segala sarana dan prasarana secara efektif dan efisien. Berkaitan hal tersebut, maka faktor pendukung tersebut meliputi secara fisik, lingkungan dan beberapa personel sebagai berikut:<sup>166</sup>

- a. Jumlah ruangan di SMA Negeri 8 Malang sebagaimana terlampir dilampiran penelitian ini.
- b. Perlengkapan Sekolah

---

<sup>166</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

Adapun dalam pengaturan pendayagunaan sarana dan prasarana sebagai berikut:

- 1) Pengaturan pendayagunaan laboratorium digunakan hanya pada saat ada praktikum saja.
- 2) Fungsi laboratorium adalah sebagai penunjang pembelajaran dari teori yang dipelajari dan kemudian diaplikasikan sesuai dengan praktek didalam laboratorium.

- 1) Pengaturan fasilitas sekolah

- i. Pengaturan buku pelajaran siswa: buku pelajaran untuk siswa, ada buku-buku paket dari sub bidang tertentu yang dipinjamkan kepada siswa dalam jangka waktu satu tahun tanpa dipungut biaya.
- ii. Pelayanan perpustakaan sekolah: perpustakaan sekolah terutama bertujuan untuk menunjang proses belajar mengajar di sekolah, fungsinya adalah sebagai pusat ilmu pengetahuan dan pusat informasi.

- 2) Fasilitas pembelajaran

- i. Ruang belajar yang kondusif
- ii. Ruang multimedia, bisa digunakan untuk Lab. IPA, Lab Bahasa, dan Lab. IPS
- iii. Lab komputer.
- iv. Masjid, aula, dan koperasi siswa.

- v. Media pendidikan: audio, visual, (VCD player, LCD, TV, radio, tape).
- vi. Lingkungan sekolah nyaman dan asri.

Dengan adanya pelayanan perpustakaan terhadap siswa, serta fasilitas pembelajaran, dan sarana prasarana yang memadai, merupakan faktor pendukung dalam peningkatan mutu pendidikan dan sangat peduli terhadap pengembangan ilmu pengetahuan siswa.<sup>167</sup>

#### 7. Keadaan Guru dan Karyawan.

Guru sebagai tenaga pendidik harus memiliki kompetensi dan kualifikasi pengetahuan yang memadai, SMA Negeri 8 Malang dalam menyiapkan tenaga pendidik seorang guru memiliki kualifikasi yang memadai, baik dari standar kompetensi mengajar maupun dari segi pendidikan.

Mengingat pendidikan adalah mendidik siswa dan mempersiapkan mereka menjadi insan sempurna (*al-insan al-kamil*), maka guru harus menjadi pendidik yang disertai tugas mendidik jasmani (*jism*), pola pikir dan perilaku dengan pendidik sempurna dari berbagai aspek. Tugas guru bukan hanya menyampaikan atau mentransfer ilmu pengetahuan, tetapi bertugas membina siswa untuk menjadi orang dewasa, membentuk dan mengembangkan kepribadiannya baik melalui perkataan, sikap atau perilaku.

#### c. Sifat guru

---

<sup>167</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

Mengingat pentingnya tugas guru sebagaimana diuraikan, maka guru harus memiliki sifat khusus yang memungkinkan pelaksanaan tugasnya dengan cara sebaik mungkin, sifat itu bertalian dengan fisik, intelektual dan moral, yaitu sebagai berikut:

- 1) Mempunyai akhlak yang mulia dan bebas dari perbuatan yang buruk.
- 2) Mempunyai niat dengan penuh keikhlasan dalam pekerjaannya dan bersungguh-sungguh dalam tugasnya.
- 3) Sehat badan, kuat jasmani dan pikirnya.
- 4) Terhindar dari cacat badan yang merendahkan (martabat guru).
- 5) Mengetahui dasar pendidikan dan metode pengajaran.
- 6) Mengetahui ilmu jiwa (psikologi)
- 7) Penuh bacaan dengan berbagai referensi/literatur sehingga menjadikannya orang yang menguasai materi.
- 8) Cakap dalam menyusun materi secara logis dan tertulis dalam buku persiapan mengajar.
- 9) Mampu mentransformasi pengetahuan kepada pikiran siswa dan sekaligus pemahamannya.
- 10) Bersungguh-sungguh dalam pekerjaannya, senang dan giat dalam melaksanakan tugasnya.

- 11) Mempunyai kesiapan dan persiapan dalam tugasnya dan cakap dalam membangkitkan siswa dengan penuh kasih sayang.
- 12) Mampu membangkitkan kreativitas dengan berbagai ilmu dan seni.
- 13) Mampu memberikan kerinduan siswa dalam pelajaran.
- 14) Mampu dalam menguasai kelas dan dapat menjalin hubungan rohani (psikologis) antara guru dan siswa.
- 15) Bertindak bijaksana dan adil dalam melakukan hukuman/sanksi terhadap siswa.
- 16) Matanya harus selalu awas, penuh perhatian dan cukup keberanian.
- 17) Bersifat sabar, penuh kasih sayang terhadap siswa.
- 18) Suaranya harus jelas dan terang, berwibawa dan membekas dalam jiwa.
- 19) Mengerti tujuan masing-masing pelajaran dan mengetahui pokok-pokok penting dari pelajaran.
- 20) Menjaga kebersihan badan dan pakaiannya.

d. Adapun tata tertib guru mengajar sebagai berikut:

Sebelum mengajar guru harus dapat siap lahir batin. Persiapan lahir mengenai materi pelajaran yang harus dibuat dengan tertulis, sedangkan kesiapan batin mengenai kesiapan hati dan

niat bahwa mengajar karena Allah SWT dengan tidak lupa berdo'a sebelum mengajar.

- 1) Guru tidak hanya *transfer of knowledge* tetapi juga *transfer of values*, yaitu mendorong berkembangnya iman, *ghirah diniyah* dan amal shaleh.
- 2) Guru mengajar wajib menggunakan bahasa baku/bahasa yang dapat dimengerti siswa.
- 3) Guru harus berpakaian rapi dan sopan dengan rambut tidak gondrong.
- 4) Guru harus meningkatkan mutu yaitu meningkatkan ilmu, bahasa, metode mengajar, banyak membaca buku di perpustakaan dan sebagainya.<sup>168</sup>

Tataran perspektif fungsionalisasi guru tidak hanya mengajar dan mendidik saja, tetapi eksistensinya berfungsi secara *multi-dimensial*, pendidik, pengajar, pembantu kepala sekolah dan pengajar yang belajar sehingga status guru adalah sebagai pendidik dan (sekaligus) sebagai terdidik. Sebagai guru, ia siap membantu, mengajar, niat mencari pahala, niat mendapatkan amanat dan tidak boleh berkhianat, yang jelas semua guru *bukan buruh*, dan semuanya *masih memberikan pengorbanan beramal sambil belajar*.<sup>169</sup>

Kepala sekolah merupakan seorang yang aktif mengikuti kegiatan-kegiatan di luar sekolah, seperti seminar pendidikan dan sejenisnya. Dengan

---

<sup>168</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

<sup>169</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

mengikuti berbagai pertemuan dan seminar tentang pendidikan maka tidak diragukan lagi bahwa dalam hal kualitas kepala sekolah sebagai pemegang kebijakan, guru, dan orang-orang yang duduk dalam lembaga pendidikan SMA Negeri 8 Malang memiliki wawasan yang sangat luas dan cara berpikir yang cerdas dan realistis.

Kepala sekolah memberikan tugas dan menempatkan posisi para stafnya sesuai dengan keahliannya masing-masing. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah untuk memberikan kemudahan kepada para stafnya untuk bekerja sehingga para guru dan karyawan merasa nyaman dan menikmati pekerjaannya. Dengan begitu, akan menciptakan lingkungan bekerja yang harmonis dan bagi siswa merasa puas dengan pembelajaran yang menyenangkan dikarenakan para guru dalam mengajar sangat mengerti betul materi yang disampaikan dan juga pelayanan yang diberikan oleh staf administrasi sangat ramah dalam melayani kebutuhan siswa.

Tabel 4.5  
Data guru SMA Negeri 8 Malang  
tahun ajaran 2015/2016

Kualifikasi	L	P	Jumlah
Guru Tetap (PNS)	22	33	55
Guru Tidak Tetap (Non-PNS)	8	9	17
Jumlah	30	9	72

Seiring dengan pesatnya kemajuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas, maka SMA Negeri 8 Malang terus mengadakan pembenahan

dengan mengadakan pembinaan terhadap para guru dan pegawai. Pembinaan ini dilakukan baik melalui peningkatan profesionalisme dengan pelatihan, kursus, seminar, kuliah tamu, penataran-penataran, diklat dan lain sebagainya.<sup>170</sup>

Paparan di atas tersirat bahwa keterkaitan dalam ketenagaan pendidikan terus berupaya mengadakan pembenahan-pembenahan dan perbaikan melalui pembinaan dan pengembangan untuk menghasilkan suatu proses pelayanan pembinaan yang berkualitas, sehingga diharapkan dapat menghasilkan output bermutu dan berkualitas tinggi. Daftar nama-nama guru dan karyawan sebagaimana terlampir.

8. Nama Guru SMA Negeri 8 Malang sebagaimana terlampir pada lampiran penelitian ini<sup>171</sup>
9. Keadaan Siswa SMA 8 Malang

Siswa adalah seseorang yang dijadikan obyek sekaligus sebagai subyek dalam pendidikan, dalam hal ini siswa yang sangat berperan dalam pembelajaran. Minat, bakat, motivasi, dan juga dukungan dari siswa itu yang menjadikan lembaga pendidikan berhasil tidaknya.<sup>172</sup>

- a. perencanaan dan penerimaan siswa

Minat siswa untuk masuk ke SMA Negeri 8 Malang cukup banyak. Sedangkan dapat diterima di SMA Negeri 8 Malang harus melalui tes masuk. Tes masuk tersebut melalui nilai hasil UN, Tes akademik. Selain

---

<sup>170</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

<sup>171</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

<sup>172</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

itu juga ada tes minat yang tujuannya untuk mengetahui seberapa besar potensi siswa yang akan diterima menjadi siswa SMA Negeri 8 Malang.

b. Pengaturan pengelompokan siswa

Sekolah SMA Negeri 8 Malang terdapat beberapa kelas yang terdiri dari kelas X, XI, XII. Selain itu ada program akselerasi dan RSBI (Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional). Program akselerasi ini dapat ditempuh oleh siswa dengan masa pendidikan hanya 2 tahun, yang mana seleksi untuk kelas akselerasi ini menggunakan beberapa tes, diantaranya tes IQ, tes akademik, minat dan bakat serta tes psikologi. Sedangkan kelas RSBI merupakan kelas yang mana didalam proses pembelajarannya menggunakan kurikulum yang berstandar Internasional dan dalam penyampaian materi khususnya kelompok MIPA menggunakan bahasa Inggris.<sup>173</sup>

Menginjak kelas XI, baru diadakan pemilihan jurusan, yaitu jurusan IPA, IPS dan Bahasa. Hal ini dimaksudkan agar siswa mengetahui bakat dan minatnya sehingga bisa lebih fokus dalam mempelajari suatu mata pelajaran sehingga diharapkan penguasaan materi tidak hanya setengah-setengah (parsial) akan tetapi penguasaan secara penuh.

Kelas XII merupakan jenjang yang paling terakhir di sekolah SMA Negeri 8 Malang dengan tingkatan kelas paling atas. Di jenjang ini, para siswa lebih difokuskan lagi agar lebih mendalam dalam penguasaan

---

<sup>173</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

materi pelajaran yang nantinya dipersiapkan untuk mengikuti ujian nasional yang semakin naik nilai standart kelulusannya.

c. Pengaturan pembinaan dan tata tertib siswa

Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan dan tata tertib siswa menjadi salah satu syarat untuk dijadikan pertimbangan dalam hal ini untuk membina siswa agar disiplin membuat tata tertib yang cukup ketat, yaitu penetapan tiga macam golongan pelanggaran, ada pelanggaran A, B dan C yang mempunyai klasifikasi pelanggaran dan sanksinya dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

d. Jumlah siswa

Jumlah siswa SMA Negeri 8 Malang tergolong banyak, dari para siswa pendaftar yang rata-rata setiap tahunnya mencapai 800 sampai 1000 calon siswa, sedangkan yang diterima hanya kurang lebih 800 orang saja.

e. Profil Siswa

f. Mematuhi segala peraturan yang dikeluarkan oleh sekolah

g. Bersikap tertib, rapi dan disiplin

h. Menjaga nama baik sekolah

i. Berusaha menjadi siswa / siswi bukan hanya sebagai pelajar tetapi terpelajar.<sup>174</sup>

**E. Paparan Data Hasil Penelitian di SMA Negeri 8 Malang.**

Paparan data dalam bab ini akan menjelaskan data-data yang berhubungan langsung dengan fokus penelitian. Setelah dilakukan penelitian

---

<sup>174</sup> Dokumentasi SMA Negeri 8 Malang

pada sumber-sumber data yang bersangkutan tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Memelihara Budaya Mutu Sekolah di SMA Negeri 8 Malang, maka dapat diketahui paparan data yang di teliti yaitu sebagai berikut:

1. Strategi kepala sekolah dalam memelihara dan melestarikan budaya mutu sekolah

Mempertahankan lebih sulit dari pada membangun budaya mutu sekolah oleh karena itu bukan persoalan butuh motivasi dan dukungan dari berbagai pihak,

Saya selaku kepala sekolah di SMA 8 ini berusaha memberikan yang terbaik untuk sekolah ini. Sudah kewajiban saya untuk memotivasi guru dan semua warga sekolah dalam upaya peningkatan mutu dan budaya mutu sekolah ini. Motivasi bukan hanya berupa materi saja, kan bisa dalam bentuk bermacam-macam misalkan memberikan fasilitas untuk pembelajaran. [Kps]<sup>175</sup>

Adapun langkah-langkah dan strategi kepala sekolah sebagai pemegang manajemen puncak dalam memelihara dan melestarikan budaya mutu sekolah sebagai berikut:

a. Kepala sekolah sebagai visioner

Drs. H. Moh. Sulthon, M. Pd. Adalah salah satu guru agama Islam dan salah satu dosen yang mengampu bidang studi manajemen di perguruan tinggi di sebuah pondok pesantren yang cukup terkenal dan kini sebagai kepala sekolah, diakui sebagai pemimpin yang memiliki ciri yang memperlihatkan visi, kemampuan dan keahlian tindakan yang lebih mendahului kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi, karena itu ia adalah pemimpin trasfoemasional dan

---

<sup>175</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah bapak Moh. Sulthon, M. Pd tgl 23 april 2015

karismatik yang dijadikan suri tauladan, idola dan model panutan atau figure oleh bawahannya sehingga terbentuk perilaku *timework* dan *network* sebagai representasi kepatuhan terhadap kepala sekolah sebagai perilaku kedisiplinan, kesemangatan, dan komitmen bekerja dalam mencapai tujuan dan visi misi sekolah yang disepakati seperti yang diungkapkan salah satu guru yaitu;

”...kepala sekolah disini tidak otoriter dalam mengambil keputusan apapun itu justru visioner membawa misi tertentu dan selalu memberi arahan, serta guru-guru diberi kebebasan berkreasi sesuai dengan visinya asalkan untuk kepentingan sekolah, sehingga tidak ada batasan guru dalam berkreasi, justru kepala sekolah memotivasi dan memfasilitasi para guru-guru untuk mengembangkan program-program yang telah direncanakan... [Gp][Wks]<sup>176</sup>

b. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kepala Sekolah sebagai pemimpin sekolah bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme, dan optimisme dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi, dan dapat membentuk iklim kerja komunitas sekolah sebagai bentuk pemberdayaan diri, seperti

---

<sup>176</sup> Hasil wawancara dengan Guru Elisa Dewi Puspitasari, S.Pd. guru pengampu materi matematika, tanggal 12 juni 2015. Jam 12.40 WIB

kerjasama tim yang saling mendukung. Sebagaimana yang diungkapkan kepala sekolah yaitu;

Sekolah tempat persemaian (pembenihan) di sekolah ini banyak pelajaran untuk belajar, berorganisasi, umpamanya organisasi pelajar OSIS, organisasi kependuan (Pramuka), musik, dan lainnya. Itu semuanya butuh motivasi agar selalu berkembang kearah yang lebih baik, dan penugasan di sekolah ini merupakan salah satu metode pendidikan disamping metode keteladanan, pengarahan dan pembiasaan. [Kps]<sup>177</sup>

c. Kepala Sekolah sebagai Komunikator

Kepala Sekolah sebagai pimpinan di sekolah selalu berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengidentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang memomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi risiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama. dan perilaku komunitas sekolah dalam bekerja yang berorientasi pada pencapaian visi, misi, dan tujuan lsekolah, seperti perilaku komunitas

---

<sup>177</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah bapak Moh. Sulthon, M. Pd tgl 23 april 2015

sekolah dalam setiap aktivitasnya selalu berlandaskan pada peraturan yang sudah ditetapkan.

Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa fungsi pertama dari kepemimpinan dalam lembaga adalah bagaimana pemimpin dapat memengaruhi bawahan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Melalui komunikasi memungkinkan para pemimpin organisasi untuk dapat memengaruhi bawahan dalam memotivasi kerja bawahan. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi sebagai suatu proses di mana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiringan berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda pula sehingga sering disebut juga sebagai rantai pertukaran informasi. Konsep ini mempunyai unsur-unsur: (1) suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti, (2) suatu sarana pengaliran informasi, (3) suatu sistem bagi terjalannya komunikasi di antara individu-individu. Komunikasi juga menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu sebagai kendali (kontrol, pengawasan) motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

Untuk mencapai tujuan pendidikan SMA Negeri 8 Malang menerapkan sebuah strategi pendidikan di mana kehidupan sekolah dengan segala totalitasnya menjadi media pembelajaran dan pendidikan itu sendiri. Maka unsur-unsur pembentukan budaya, guru, siswa, serta sarana dan

prasarana baik fisik maupun non fisik, diarahkan untuk mendukung penciptaan lingkungan pendidikan tersebut. Dengan demikian, secara keseluruhan dirancang untuk kepentingan pendidikan yang berbasis komunitas, sehingga segala yang didengar, dilihat, dirasakan, dikerjakan, dan dialami para siswa bahkan seluruh penghuni sekolah adalah dimaksudkan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Di samping itu, polar komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah bersifat direct dan indirect, massif atau personal, secara umum maupun khusus. Komunikasi dilakukan oleh kepala sekolah dimaksudkan sebagai kendali (kontrol, pengawasan) motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

d. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi hal ini disebut sebagai "*learning organization*"). Terbentuknya perilaku komunitas sekolah yang berani menanggung risiko dalam melakukan sesuatu yang dapat meningkatkan keahliannya, seperti inisiatif improvisasi, dan inovasi dalam kerja tim.

Di atas sudah dijelaskan bahwa sebuah bagian yang terpenting dari kepemimpinan efektif adalah memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi sekolah. Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim. Para siswa dalam menjalankan kepengurusannya di OSIS internal diberi kesempatan berkreasi dan berinovasi sepanjang masih dalam prinsip-prinsip pendidikan sekolah, nilai-nilai sekolah dan para anggota organisasi yang lainnya diberi kesempatan untuk menyusun program kerja dalam forum Mukers

e. Kepala Sekolah sebagai Edukator

Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya. Adanya bentuk penghargaan pimpinan kepada komunitas sekolah yang mempunyai kepedulian terhadap sekolah, seperti adanya program peningkatan kualitas pendidikan dan adanya peningkatan kesejahteraan hidup.

Dalam organisasi, visi bermula dari imajinasi yang merupakan gambaran sebuah dunia yang tidak dapat diobservasi secara nyata. Visi yang tumbuh menjadi sebuah keyakinan jika seluruh anggota organisasi memiliki keyakinan terhadapnya, dan visi yang kuat akan menolong orang-orang percaya bahwa mereka bisa mencapai sesuatu yang lebih baik, lebih bedaarga di masa depan. Visi yang jelas akan menimbulkan keyakinan

bahwa setiap perjuangan dan pengorbanan tidaklah sia-sia, tetapi akan memperoleh sesuatu yang berharga di masa depan.

Bimbingan dan perhatian diberikan oleh para pimpinan sangat besar kepada para guru dan siswa yang menjadi pengurus organisasi sekolah dan karyawan, bahkan kepercayaan diberikan apabila para pengurus tersebut menunjukkan loyalitas, kesungguhan, dan keseriusan pengabdianya kepada sekolah. Reward berupa pujian diberikan oleh para pimpinan sekolah tetapi tetap dalam konteks pendidikan.

Perhatian kesejahteraan yang diberikan kepala sekolah terhadap individu guru yang telah berkeluarga besar sekali, bahkan setiap tahun diadakan kegiatan refreshing bersama keluarga guru ke berbagai tempat wisata, dan setiap bulan diadakan pertemuan keluarga dengan forum arisan. Kenyataan tersebut memberi kesan yang mendalam kepada para guru yang telah berkeluarga.

Bahkan sekolah juga membuat program peningkatan kualitas guru dengan memberikannya pendidikan lanjutan baik keluar negeri maupun kedalam negeri yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sekolah dan guru.

f. Kepala Sekolah Sebagai Manajemen Puncak di Sekolah

Kepala sekolah merupakan sentral figure di sekolah dan melakukan pemimpin dan manajemen di sekolah pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan

seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan, adapun peran kepala sekolah sebagai manajemen puncak kepala sekolah melakukan hal sebagai berikut:

**Table 4.6**  
**Kepala sekolah sebagai manajemen Puncak di Sekolah**

<b>Peran Kepala Sekolah</b>	<b>Sekolah SMA Negeri 8 Malang</b>
<b>Antar Pribadi</b>	
a. <i>Figurehead</i> (pemimpin Sekolah); Kegiatan Kepala Sekolah dalam mewakili Sekolah baik dalam maupun luar sekolah.	a. Melakukan hubungan sebagai: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sentral figur</li> <li>2) Pribadi organisasi</li> <li>3) Pemimpin lembaga pendidikan</li> <li>4) Aktivis ilmiah</li> <li>5) Aktivis kemasyarakatan</li> <li>6) Aktivis sosial keagamaan</li> <li>7) Aktivitas sosial lainnya</li> </ol>
c. <i>Leader</i> (pemimpin); Kegiatan kepala sekolah memberikan motivasi dan pengarahan yang bersifat internal untuk mengembangkan dan mengendalikan sekolah	b. Memberikan pengarahan dan motivasi secara: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Terjadwal dan insidental</li> <li>2) Tatap muka dan informal</li> <li>3) Personal dan kolektif</li> </ol>

<p>d. Penghubung; Kegiatan kepala sekolah untuk berinteraksi dengan pihak luar sekolah atau lembaga lainnya yang dianggap penting untuk mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan oleh Sekolah</p>	<p>a. Berinteraksi untuk:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Memberikan solusi problem pendidikan di sekolah</li> <li>2) Mengurai persoalan kemasyarakatan</li> <li>3) Menyelesaikan problem sosial keagamaan</li> <li>4) Memberikan keseimbangan politik pendidikan.</li> </ol>
<p><b>Peran Informasional</b></p>	
<p>a. <i>Monitor</i>; Kegiatan kepala sekolah untuk mengumpulkan informasi dari dalam dan luar sekolah agar dapat mengembangkan suatu pengertian yang baik dalam internal sekolah dan mempunyai pemahaman yang lengkap tentang lingkungan sekolah</p>	<p>a. Mencari informasi tentang operasional intern organisasi melalui:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pertemuan berkala antar kepala sekolah</li> <li>2) Pertemuan rapat kerja antar guru</li> <li>3) Pertemuan berkala antara siswa dan pegawai sekolah</li> </ol> <p>b. Mencari informasi tentang keadaan luar melalui: media massa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kegiatan-kegiatan ilmiah yang diikuti kepala sekolah di luar sekolah.</li> <li>2) Kunjungan-kunjungan kepala sekolah baik dalam negeri maupun luar negeri dengan misi sekolah</li> </ol>

<p>b. <i>Dessinator</i>: Kegiatan kepala sekolah untuk melakukan transmisi informasi dalam internal sekolah</p>	<p>c. Mentransfer informasi melalui:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Majalah, jurnal sekolah, pertemuan resmi baik melalui forum rapat-rapat pengasuh organisasi sekolah ataupun rapat guru.</li> <li>2) Pertetmuan resmi melalui forum organisasi OSIS</li> <li>3) Pertemuan resmi dengan para wali siswa</li> <li>4) Pertemuan resmi melalui pertemuan alumni sekolah.</li> <li>5) Pengajaran rutin terjadwal.</li> </ol>
<p>c. <i>Spokesperson</i>: Kegiatan kepala sekolah untuk menyampaikan informasi ke luar sekolah</p>	<p>a. Melakukan sosialisasi program sekolah ke luar melalui:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Media massa umum</li> <li>2) Majalah dan jurnal sekolah</li> <li>3) Kegiatan-kegiatan luarsekolah forum alumni sekolah</li> <li>4) Penekanan pada sosialisasi pengembangan sekolah dan kualitas lulusan pendidikan</li> </ol>
<b>Pembuatan Keputusan</b>	
<p>a. <i>Enterpreuner</i>: Kegiatan kepala sekolah untuk memprakarsai dan merancang berbagai perubahan yang terkendali dalam lembaga sekolah</p>	<p>a. Mencari masukan-masukan baik dari intern maupun ekstern sekolah sebelum membuat keputusan</p> <p>b. Menyampaikan sebuah ide untuk ditanggapi, sekaligus untuk dilaksanakan.</p>

<p>b. <i>Disturbance handler</i>: Kegiatan kepala sekolah untuk mengatasi secara tepat dan cepat sejumlah problem yang muncul agar sekolah terbebas dari gangguan dan krisis.</p>	<p>c. Permasalahan yang timbul dalam operasional sekolah ditangani oleh guru, pegawai, dan organisasi siswa, sedangkan kepala sekolah hanya terlibat dalam permasalahan strategis sekolah.</p>
<p>c. <i>Resource allocator</i>: Kegiatan kepala sekolah untuk mengatur sumber dana dan distribusinya untuk pelaksanaan program sekolah</p>	<p>a. Perencanaan anggaran diputuskan dalam rapat  b. Dana rutin diperoleh dari spp siswa dan usaha  c. sekolah secara mandiri  d. Dana pengembangan diperoleh dari dinas yang terkait  e. Keuangan dikelola pengurus sekolah secara transparan</p>
<p>d. <i>Negotiator</i>; Kegiatan kepala sekolah untuk menentukan strategi dalam negosiasi dengan pihak-pihak luar sekolah</p>	<p>a. Bersifat eksklusif serta menghindari implikasi politik</p>

g. Nilai-Nilai Sekolah di SMA Negeri 8 Malang

1. Kejujuran

Kejujuran adalah dasar dari segalanya sekaligus kunci menuju tempat yang mulia di hadapan Allah dan terhormat di hadapan manusia. Konsep kejujuran yang harus ditanamkan sebagai kunci adalah dengan jujur kepada Allah SWT sebagai sang pencipta, jujur kepada diri sendiri serta

jujur kepada lingkungan sekolah dan masyarakat sosial. Masyarakat yang kering dari kejujuran akan hidup dalam kegersangan.

Menanamkan nilai kejujuran, terutama di lingkungan pendidikan terasa semakin sulit, salah satu penyebabnya adalah krisis keteladanan. Sering menyaksikan secara terang tidak ada kesamaan antara kata-kata dan perbuatan yang semakin merambah hampir di setiap ranah kehidupan. Di lembaga pendidikan, perilaku tidak jujur banyak dilakukan oleh individu di sekolah, mulai dari siswa yang menyontek, alasan tidak masuk kelas, sering telat masuk kelas, alasan tidak mengerjakan PR dan lain-lain. Dari permasalahan tersebut, dapat menumbuhkan generasi bangsa yang korup dan dapat merembet ke faktor keamanan.

Bentuk penanaman yang berupa kegiatan dalam pembelajaran yaitu, kantin kejujuran ini diselenggarakan untuk membiasakan dan menanamkan nilai kejujuran kepada siswa. Pengintegrasian dengan memberikan evaluasi penilaian sikap dengan memberikan pernyataan tentang kantin kejujuran. Integrasi piket kelas adalah dengan guru mengecek kebersihan kelas sebelum memulai proses pembelajaran.

Kegiatan piket kelas secara jujur dan tanggung jawab akan membentuk pembiasaan terhadap perilaku tersebut. Pengintegrasian slogan-slogan sekolah adalah dengan memberikan evaluasi kepada siswa. Pengintegrasian pengadaan pos kehilangan dan benda tak bertuan melalui evaluasi proses dengan memberikan pernyataan pada saat diskusi dan penilaian sikap. Mengoreksi hasil ulangan dan tugas, pengintegrasian

dengan selalu jujur saat mengoreksi hasil ulangan atau tugas secara bersama-sama, serta sholat dhuha pengintegrasian melalui alat evaluasi.

Bentuk penanaman yang berupa pembiasaan yaitu, berkata jujur. Pengintegrasian melalui penjelasan materi dengan memberikan contoh-contoh konkrit serta melalui evaluasi terkait nilai yang diintegrasikan. Tidak mencontek merupakan salah satu tindakan jujur. Pengintegrasian tidak mencontek dengan berlaku jujur dan tidak mencontek pada saat ada ulangan ataupun mengerjakan tugas. Pengintegrasian disiplin waktu guru dan siswa tidak boleh datang terlambat datang ke sekolah dan mengikuti pelajaran. Siswa juga harus disiplin dalam mengumpulkan tugas dan hasil ulangan sesuai dengan waktu yang telah diberikan oleh guru.

Langkah yang dilakukan oleh guru mata pelajaran di SMA Negeri 8 Malang dalam mengimplementasikan nilai kejujuran dalam silabus yaitu, (1) mengidentifikasi SK dan KD yang akan menjadi materi pengintegrasian nilai kejujuran. Pengidentifikasi ini dikhususkan pada KD yang mengandung aspek afektik dan psikomotorik serta melihat SK dan KD yang sesuai dengan nilai-nilai kejujuran (2) menambahkan nilai kejujuran ke dalam kolom pendidikan karakter, (3) menambahkan indikator tentang nilai kejujuran pada kolom indikator, (4) menambahkan materi pokok tentang nilai kejujuran dalam pendidikan anti korupsi pada kolom materi pokok yang akan menjadi materi pengintegrasian nilai

kejujuran sesuai dengan indikatornya, (5) pada kolom penilaian, ditambahkan atau disisipkan soal-soal yang berkaitan dengan nilai kejujuran dalam pendidikan anti korupsi sebagai bahan evaluasi bagi siswa, (6) menambahkan sumber belajar yang relevan mengenai nilai kejujuran dalam pendidikan anti korupsi.

## 2. Tangung jawab

Dalam pengertian sikap tanggung jawab secara umum tidak terlepas dari sesuatu hal yang harus dilaksanakan dan di implementasikan dengan nilai-nilai yang terikat didalamnya. Sedangkan pengertian secara khusus Tanggung Jawab adalah sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang seharusnya dilakukan oleh diri sendiri, masyarakat, lingkungan, maupun lingkungan sekolah (alam, lingkungan, budaya,), Negara, dan Tuhan yang Maha Esa.

### a) Ciri-ciri Karakter Tanggung Jawab

Orang yang melaksanakan kewajiban dengan kesadaran tinggi dan tidak hanya menuntut hak saja dapat dikatakan sebagai warga yang baik. Orang yang memiliki rasa tanggung jawab besar terhadap kejiwaanya akan sanggup mempertanggung jawabkan perbuatannya. Sikap orang yang bertanggung jawab adalah sebagai berikut:

### b) Mau menanggung akibat perbuatannya.

Orang yang bertanggung jawab tidak akan lari dari perbuatan yang dilakukanya. Ia akanakan menghadapi sanksi atau hukumanya.

Sebaliknya, orang yang tidak bertanggung jawab akan lari dari resiko yang ada, ia akan melemparkannya kepada orang lain, atau melakukan fitnahan pada orang lain. Perbuatan mengorbankan oranglain termasuk tindak kekerasan. Tindakan ini harus dihindari. Apapun bentuk resiko kita harus menanggungnya.

- c) Tidak akan menyalahkan orang lain.

Pelaku perbuatan merupakan orang pertama yang akan menanggung akibat perbuatannya yang salah. Apabila kita salah, jangan lempar batu sembunyi tangan. Hal itu tidak baik. Kita yang berbuat, maka kita yang harus mempertanggung jawabkannya.

- d) Menyadari kelemahan.

Perbuatan yang salah harus kita sadari sebagai bentuk kelemahan atau kekurangan diri kita. Mengakui kesalahan atau kelemahan merupakan perbuatan yang baik untuk melakukan kebaikan di kemudian hari.

- e) Berusaha memperbaiki diri.

Upaya untuk menciptakan keadaan menjadi lebih baik dari sebelumnya merupakan perbuatan yang baik. Orang yang bertanggung jawab akan selalu berusaha memperbaiki diri dari segala kekurangan dan kelemahan serta kesalahan.

- f) Tanggung Jawab Kepada Manusia

Tanggung jawab adalah sifat terpuji yang mendasar dalam diri manusia. Selaras dengan fitrah. Tapi bisa juga tergeser oleh faktor

eksternal. Setiap individu memiliki sifat ini. Ia akan semakin membaik bila kepribadian orang tersebut semakin meningkat. Ia akan selalu ada dalam diri manusia karena pada dasarnya setiap insan tidak bisa melepaskan diri dari kehidupan sekitar yang menuntut kepedulian dan tanggung jawab. Inilah yang menyebabkan frekuensi tanggung jawab masing-masing individu berbeda.

Tanggung jawab mempunyai kaitan yang sangat erat dengan perasaan nurani kita, hati kita yang mempunyai pengaruh besar dalam mengarahkan sikap kita menuju hal positif. Nabi bersabda: "Mintalah petunjuk pada hati (nurani) mu." Tanggung jawab kepada manusia bisa dikelompokkan dalam dua hal:

- 1) Tanggung jawab individu terhadap dirinya pribadi. Dia harus bertanggung jawab terhadap akal, pikirannya, ilmu, raga, harta, waktu, dan kehidupannya secara umum. Rasulullah bersabda: "Bani Adam tidak akan lepas dari empat pertanyaan (pada hari kiamat nanti); Tentang umur, untuk apa dia habiskan; Tentang masa muda, bagaimana dia pergunakan; Tentang harta, dari mana dia peroleh dan untuk apa dia gunakan; Tentang ilmu, untuk apa dia amalkan."
- 2) Tanggung jawab manusia kepada orang lain dan lingkungan (sosial) dimana dia hidup. Kita ketahui bersama bahwa manusia adalah makhluk yang membutuhkan orang lain

dalam hidupnya untuk pengembangan dirinya. Dengan kata lain, dia mempunyai kewajiban-kewajiban moral terhadap lingkungan sosialnya. Kewajiban sangat erat kaitannya dengan eksistensi seseorang sebagai bagian dari masyarakat. Kita sadar bahwa kalau kita tidak melaksanakan tanggung jawab terhadap orang lain, tidak pantas bagi kita menuntut orang lain untuk bertanggung jawab pada kita. Kalau kita tidak berlaku adil pada orang lain, jangan harap orang lain akan berbuat adil pada kita.

g) Disiplin dalam tingkah laku

Disiplin merupakan elemen terpenting dalam pendidikan di Sekolah dan merupakan sarana paling efektif dalam proses pendidikan di sekolah oleh karena itu disiplin harus ditegakkan walaupun secara paksaan karena dalam pendidikan paksaan merupakan bagian dari pendidikan, dengan paksaan disiplin akan menjadi biasa dan menjadi nilai tertanam bagi siswa akhirnya menjadi budaya, disiplin harus ditegakkan oleh semua orang yang terlibat di sekolah ini, baik siswa, guru maupun pegawai itu sendiri. Setiap individu harus tunduk terhadap pelaksanaan objektivitas disiplin yang diberlakukan di sekolah ini, tidak ada pengecualian. Semua jenis pelanggaran disiplin dikenai sanksi tegas dari hukuman fisik (seperti pusup, lari-lari kecil) sampai hukuman non-fisik (seperti penugasan mengerjakan tugas sekolah).

Dengan adanya penerapan disiplin yang ketat merupakan cara yang efektif dalam memelihara nilai-nilai sekolah yang terbangun mewujudkan sekolah bermutu.

a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan

- 1) Diri sendiri
- 2) Keluarga
- 3) Pergaulan di lingkungan

b. Manfaat kedisiplinan siswa

Manfaat kedisiplinan adalah membuat siswa menjadi lebih tertib dan teratur dalam menjalankan kehidupannya, serta siswa juga dapat mengerti bahwa kedisiplinan itu amat sangat penting bagi masa depannya kelak, karena dapat membangun kepribadian siswa yang kokoh dan bisa diharapkan berguna bagi semua pihak.

c. Pelaksanaan Kedisiplinan Dalam Lingkungan Sekolah

Dalam pelaksanaan disiplin, harus berdasarkand dari dalam diri siswa. Karena tanpa sikap kesadaran dari diri sendiri, maka apapun usaha yang dilakukan oleh orang di sekitarnya hanya akan sia-sia. Berikut ini adalah pelaksanaan kedisiplinan di lingkungan sekolah.

- 1) Datang ke sekolah tepat waktu;
- 2) Rajin belajar;
- 3) Mentaati peraturan sekolah;
- 4) Mengikuti upacara dengan tertib;

- 5) Mengumpulkan tugas yang diberikan guru tepat waktu
  - 6) Melakukan tugas piket sesuai jadwalnya;
  - 7) Memotong rambut jika kelihatan panjang;
  - 8) Selalu berdoa sebelum memulai pelajaran dan masih banyak lagi.
- h) Berbudaya unggul dan berprestasi

Dalam kehidupan nyata yang kita alami sehari-hari, kita tidak dapat memungkiri adanya saling hubungan atau interaksi sosial, baik antar individu, antar kelompok, dan bahkan antar bangsa. Hubungan tersebut senantiasa diwarnai oleh adanya nuansa-nuansa yang beragam seperti misalnya perbedaan latar belakang, perbedaan sikap, perbedaan kebiasaan, perbedaan bahasa, perbedaan budaya, dan sebagainya. Di dalam interaksi sosial dapat terjadi suatu bentuk komunikasi, dimana kedua belah pihak selain tukar-menukar informasi, juga tercakup saling pengaruh-mempengaruhi serta adanya ekspresi emosi tertentu yang sifatnya nonverbal.

Interaksi sosial menurut Mar' at (1982) adalah suatu proses dimana individu memperhatikan dan merespons individu lainnya, sehingga mendapatkan balasan suatu tingkahlaku tertentu. Reaksi yang terjadi ini berarti bahwa individu memperhatikan orang yang memberi stimulus, seliinggadengan adanya perhatian terhadap stimulus tersebut terjadilah suatu hubungan yang disebut sebagai interaksi sosial.

1) Ciri-ciri nilai sosial diantaranya yaitu:

- a. Merupakan konstruksi sekolah sebagai hasil interaksi antarwarga sekolah.
- b. Disebarkan di antara warga sekolah (bukan bawaan lahir).
- c. Terbentuk melalui sosialisasi (proses belajar)
- d. Merupakan bagian dari usaha pemenuhan kebutuhan dan kepuasan sosial manusia.
- e. Bervariasi antara kebudayaan yang satu dengan kebudayaan yang lain.
- f. Dapat memengaruhi pengembangan diri sosial
- g. Memiliki pengaruh yang berbeda antarwarga sekolah
- h. Cenderung berkaitan satu sama lain.

Berdasarkan ciri-cirinya, nilai sosial dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu nilai dominan dan nilai mendarah daging (*internalized value*). Nilai dominan adalah nilai yang dianggap lebih penting daripada nilai lainnya. Nilai mendarah daging adalah nilai yang telah menjadi kepribadian dan kebiasaan sehingga ketika seseorang melakukannya kadang tidak melalui proses berpikir atau pertimbangan lagi (bawah sadar).

2) Faktor-Faktor Pembentuk Perilaku Sosial

Baron dan Byrne berpendapat bahwa ada empat kategori utama yang dapat membentuk perilaku sosial seseorang, yaitu:

- a) Perilaku dan karakteristik orang lain

Jika seseorang lebih sering bergaul dengan orang-orang yang memiliki karakter santun, ada kemungkinan besar ia akan berperilaku seperti kebanyakan orang-orang berkarakter santun dalam lingkungan pergaulannya. Sebaliknya, jika ia bergaul dengan orang-orang berkarakter sombong, maka ia akan terpengaruh oleh perilaku seperti itu. Pada aspek ini guru memegang peranan penting sebagai sosok yang akan dapat mempengaruhi pembentukan perilaku sosial siswa, karena ia akan member pengaruh yang cukup besar dalam mengarahkan siswa untuk melakukan sesuatu perubahan.

b) Proses kognitif

Ingatan dan pikiran yang memuat ide-ide, keyakinan dan pertimbangan yang menjadi dasar kesadaran sosial seseorang akan berpengaruh terhadap perilaku sosialnya.

c) Factor lingkungan

Lingkungan alam terkadang dapat mempengaruhi perilaku sosial seseorang. Misalnya orang yang berasal dari daerah pantai atau pegunungan yang terbiasa berkata keras, maka perilaku sosialnya seolah keras pula ketika berada di lingkungan masyarakat yang terbiasa lembut dan halus dalam bertutur kata.

d) Latar budaya sebagai tempat perilaku dan pemikiran sosial itu terjadi

### 3) Bentuk dan Jenis Perilaku Sosial

Berbagai bentuk dan jenis perilaku sosial seseorang pada dasarnya merupakan karakter atau ciri *kepribadian* yang dapat teramati ketika seseorang berinteraksi dengan orang lain. Seperti dalam kehidupan berkelompok, kecenderungan perilaku sosial seseorang yang menjadi anggota kelompok akan terlihat jelas diantara anggota kelompok lainnya.

Perilaku sosial dapat dilihat melalui sifat-sifat dan pola respon antar pribadi, yaitu:

#### a. Kecenderungan Perilaku Peran

##### 1) Sifat pemberani dan pengecut secara social

Orang yang memiliki sifat pemberani, biasanya akan suka mempertahankan dan membela haknya, tidak malu-malu atau tidak segan melakukan sesuatu perbuatan yang sesuai norma di masyarakat dalam mengedepankan kepentingan diri sendiri sekuat tenaga. Sedangkan sifat pengecut menunjukkan perilaku atau keadaan sebaliknya.

##### 2) Sifat berkuasa dan sifat patuh

Orang yang memiliki sifat berkuasa dalam perilaku sosial, biasanya ditunjukkan oleh perilaku seperti bertindak tegas, berorientasi kepada kekuatan, percaya diri, berkemauan keras, suka member perintah dan memimpin langsung. Sedangkan sifat

yang patuh atau penyerah menunjukkan perilaku sosial yang sebaliknya.

3) Sifat inisiatif secara sosial dan pasif

Orang yang memiliki sifat inisiatif biasanya suka mengorganisasi kelompok, tidak suka mempersoalkan latar belakang, suka member masukan atau saran dalam berbagai pertemuan, dan biasanya suka mengambil alih kepemimpinan. Sedangkan sifat orang yang pasif secara sosial ditunjukkan oleh perilaku yang bertentangan dengan sifat orang yang aktif.

4) Sifat mandiri dan tergantung

Orang yang memiliki sifat mandiri biasanya membuat segala sesuatunya dilakukan oleh diri sendiri, seperti membuat rencana sendiri, melakukan sesuatu dengan cara sendiri, tidak suka berusaha mencari nasihat atau dukungan dari orang lain, dan secara emosional cukup stabil. Sedangkan sifat orang yang ketergantungan cenderung menunjukkan perilaku sosial sebaliknya.

5) Kecenderungan Perilaku dalam Hubungan Sosial

Dapat diterima atau ditolak oleh orang lain. Orang yang memiliki sifat dapat diterima oleh orang lain biasanya tidak berprasangka buruk terhadap orang lain, loyal, dipercaya, pemaaf dan tulus menghargai kelebihan orang lain. Sementara sifat orang yang

ditolak biasanya suka mencari kesalahan dan tidak mengakui kelebihan orang lain.

6) Suka bergaul dan tidak suka bergaul

Orang yang suka bergaul biasanya memiliki hubungan sosial yang baik, senang bersama dengan yang lain dan senang bepergian. Sedangkan orang yang tidak suka bergaul menunjukkan sifat dan perilaku sebaliknya.

7) Sifat ramah dan tidak ramah

Orang yang ramah biasanya periang, hangat, terbuka, mudah didekati orang, dan suka bersosialisasi. Sedang orang yang tidak ramah cenderung bersifat sebaliknya.

8) Simpatik dan tidak simpatik

Orang yang memiliki sifat simpatik biasanya peduli terhadap perasaan dan keinginan orang lain, murah hati dan suka membela orang tertindas. Sedangkan orang yang tidak simpatik menunjukkan sifat-sifat yang sebaliknya.

9) Kecenderungan Perilaku Ekspresif

Sifat suka bersaing (tidak kooperatif) dan tidak suka bersaing (suka bekerja sama). Orang yang suka bersaing biasanya menganggap hubungan sosial sebagai perlombaan, lawan adalah saingan yang harus dikalahkan, memperkaya diri sendiri. Sedangkan orang tidak suka bersain menunjukkan sifat-sifat yang sebaliknya.

10) Sifat agresif dan tidak agresif

Orang yang agresif biasanya suka menyerang orang lain baik langsung ataupun tidak langsung, pendendam, menentang atau tidak patuh pada penguasa, suka bertengkar dan suka menyangkal. Sifat orang yang tidak agresif menunjukkan perilaku sebaliknya.

11) Sifat kalem atau tenang secara social

Orang yang kalem biasanya tidak nyaman jika berbeda dengan orang lain, mengalami kegugupan, malu, ragu-ragu, dan merasa terganggu jika ditonton orang.

12) Sifat suka pamer atau menonjolkan diri

Orang yang suka pamer biasanya berperilaku berlebihan, suka mencari pengakuan, berperilaku aneh untuk mencari perhatian orang lain.

2. Proses kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu di SMA Negeri 8 Malang

Hasil wawancara dengan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah kepala sekolah menyatakan sebagai berikut;

Peningkatan mutu dan memelihara budaya mutu bukan persoalan yang mudah dilakukan. Butuh motivasi dan dukungan dari berbagai pihak baik guru maupun siswa itu sendiri, seperti halnya motivasi diri kepala sekolah itu sendiri. Bpk. H. Moh. Sulthon, M. Pd selaku kepala sekolah untuk mewujudkan peningkatan dan memelihara budaya mutu sekolah mengambil langkah-langkah sebagai berikut: [Kps]<sup>178</sup>

---

<sup>178</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah Moh. Sulthon, M. Pd tgl 25 June 2015 jam 09-10 WIB di depan gedung pertemuan sebelum beliau melakukan rapat koordinasi dengan guru-guru tentang kenaikan kelas dan keputusan liburan panjang selama bulan ramadhan.

a. Peningkatan kualitas Guru

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan SMAN 8 Malang.

Guru merupakan salah satu komponen yang memegang peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan pendidikan dan memelihara budaya mutu sekolah, karena itu kualitas seorang guru harus ditingkatkan. [Kps]<sup>179</sup>

Usaha peningkatan kualitas guru ini dapat dilaksanakan dengan berbagai cara diantaranya:

- 1) Meningkatkan kedisiplinan guru untuk meningkatkan mutu pendidikan karena program sekolah akan dapat berjalan dengan baik jika guru-guru disiplin. Demikian sebaliknya jika guru-gurunya malas, maka program sekolah akan terbengkalai.
- 2) Meningkatkan pengetahuan guru untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin maju seperti sekarang ini, seorang guru dituntut untuk selalu meningkatkan pengetahuannya baik melalui kursus, membaca buku bacaan, majalah, surat kabar, dan sebagainya. Semuanya itu mengenai tentang wawasan dan perkembangan dalam dunia pendidikan, atau melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.<sup>180</sup> Seperti yang diungkapkan oleh Moh. Sulthon, M. Pd selaku kepala sekolah mengatakan bahwa:

“Setiap tahun ajaran baru kami sering bahkan selalu mengadakan pelatihan strategi pembelajaran dan PTK, biasanya kami mengambil narasumber dari UM dan UIN. Tujuan pelatihan ini

<sup>179</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah Moh. Sulthon, M. Pd tgl 24 June 2015 jam 09.05 WIB

<sup>180</sup> Ibid, Moh. Sulthon, M. Pd (Selaku kepala sekolah SMA Negeri 8 Malang)

supaya guru mempunyai wawasan baru, dengan bertambahnya pengetahuan maka nantinya akan berdampak pada pelayanan kepada siswa. Selain itu, saya selaku kepala sekolah merekomendasikan guru-guru untuk mengikuti forum MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) tujuannya agar terjadi sharing antar guru bidang studi se-kota Malang ...[Kps]<sup>181</sup>

Guru dalam kegiatan proses belajar mengajar, seorang guru perlu memiliki kepribadian, menguasai bahan pelajaran dan menguasai cara-cara mengajar sebagai dasar kompetensi. “Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang mutlak dimiliki guru agar tugasnya sebagai pendidikan dapat terlaksana dengan baik”. [Kps]<sup>182</sup>

Bila guru tidak memiliki kepribadian, tidak menguasai bahan pelajaran dan menguasai cara-cara mengajar sebagai dasar kompetensi, maka guru gagal menunaikan tugasnya. Sebelum berbuat lebih banyak dalam pendidikan dan pengajaran, oleh karena itu kompetensi mutlak dimiliki seorang guru sebagai kemampuan, kecakapan, atau keterampilan dalam mengelola kegiatan pendidikan. Dengan demikian, kompetensi guru berarti pemilikan pengetahuan kegunaan dan pemilikan ketrampilan serta kemampuan sebagai guru dalam melaksanakan tugasnya.<sup>183</sup>

b. Inservice dan Upgrading

Pembinaan dan usaha perbaikan pendidikan tidak mungkin berhasil tanpa disertai pembinaan dan perbaikan mutu pengetahuan serta cara kerja para pelaksanaan yaitu guru-guru.

Diantara usaha kepala sekolah upaya memelihara budaya mutu sekolah adalah adanya pembinaan dan perbaikan mutu pengetahuan guru tersebut dilakukan dengan *inservice training* dan upgrading. Yang bertujuan untuk dan mempertinggi mutu pengetahuan,

---

<sup>181</sup> tgl 24 june 2015 jam 09.05 WIB

<sup>182</sup> Ibid

<sup>183</sup> Ibid

kecakapan dan mempertinggi mutu pengetahuan, kecakapan dan pengetahuan dalam menjalankan tugas dan kewajiban. [Kps]<sup>184</sup>

Program inservice training dapat mencakup berbagai kegiatan seperti mengadakan aplikasi kursus, ceramah-ceramah, diadakan pertemuan guru bidang studi untuk saling tukar pengalaman dan bertujuan untuk menambah suatu wawasan, seminar-seminar, kunjungan ke sekolah-sekolah diluar daerah dan persiapan-persiapan khusus untuk tugas-tugas baru.

Inservice training ini sangat penting bagi guru. Karena jika guru itu hanya mengandalkan dari pendidikan formal yang diperoleh di sekolah keguruan dalam mempersiapkan tenaga pendidikan, maka belum merupakan persiapan yang cukup lengkap dan memadai, juga adanya kurikulum sekolah yang mengalami perubahan disesuaikan dengan ilmu pengetahuan, masyarakat dan kebudayaan. Disamping itu, adanya suatu kenyataan, bahwa karena adanya suatu kebutuhan yang sangat mendesak.

Dengan demikian untuk meningkatkan kualitas guru serta memelihara budaya mutu sekolah, guru sebagai tenaga pengajar dan tenaga pendidik inservice sangat diperlukan. Sedangkan Upgrading (penataran) sebenarnya tidak beda jauh dengan Inservice training. Upgrading merupakan suatu usaha untuk kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru atau petugas pendidikan lainnya, sehingga dengan demikian keahlian bertambah dan mendalam.

---

<sup>184</sup> Ibid

c. Rapat Guru

Rapat guru adalah suatu cara dalam rangka meningkatkan kualitas guru dalam mengemban tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik. Salah satu bentuk rapat guru yang dilaksanakan oleh kepala sekolah ialah konferensi atau musyawarah yang bertujuan untuk membimbing guru-guru agar lebih efektif dalam perbaikan pengajaran disekolah. [Kps]<sup>185</sup>

Hal ini sesuai dengan ajaran Islam yang disebutkan dalam Al-

Qur'an Surat Asyuro ayat 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ۝ ٣٨

*Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka (Asyuro ayat 38)*

d. Siswa

Dalam kaitannya dengan pendidikan, siswa merupakan suatu faktor atau komponen dalam tujuan pendidikan. Karena itu pembinaan terhadap anak harus dilaksanakan terus menerus kearah kematangan dan kedewasaan. Dalam membimbing kedewasaan anak diperlukan waktu yang tidak sebentar karena bimbingan diberikan untuk pembentukan watak dalam rangka pertumbuhan jasmani dan rohani agar dapat berkembang secara seimbang yang mana bentuk arahan itu adalah melalui proses belajar mengajar.

Dalam meningkatkan mutu dan memeliharanya pendidikan siswa juga harus mendapatkan perhatian, peningkatan mutu atau kualitas siswa ini dapat dilakukan dengan cara antara lain: [Kps]<sup>186</sup>

1) Sarana Dan Prasarana

Pembinaan terhadap lembaga pendidikan tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak didukung dengan sarana dan prasarana

<sup>185</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah Moh. Sulthon, M. Pd tgl 24 june 2015 jam 09.05 WIB

<sup>186</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah Moh. Sulthon, M. Pd tgl 24 june 2015 jam 09.05 WIB

yang memadai. Oleh karena itu, usaha untuk memenuhi penyelenggaraan pembinaan fasilitas pendidikan adalah salah satu fungsi yang harus senantiasa dikembangkan terus menerus dan diusahakan untuk melengkapinya. [Kps]

2) Mengefektifkan Siswa

Mengaktifkan siswa ini dilakukan dengan cara misalnya dengan mengabsen siswa setiap kali akan memulai dan akhir pelajaran berlangsung untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan, seperti siswa meninggalkan sekolah (bolos) sebelum jam pelajaran selesai dan lain-lain. [Kps]

3) Memberi bimbingan

Untuk memperoleh yang merumuskan didalam belajar, siswa membutuhkan bimbingan, banyak siswa yang tidak mendapatkan nilai yang baik dalam pelajarannya (disekolah) karena tidak mengetahui caracara belajar yang efektif dan efisien. [Kps]

Maka dalam megusahakan agar siswa mempunyai keterampilan belajar yang baik perlu kiranya seorang guru memberi bimbingan yang berupa petunjuk tentang belajar yang baik kemudian untuk memberi kebiasaan belajar yang baik bimbingan itu hendaknya diberikan sewaktu-waktu anak mempelajari pelajaran yang disajikan.

”Hasilnya lebih baik bila bimbingan itu diberikan sewaktu anak mempelajari pelajaran yang disajikan” menurut uraian diatas bimbingan guru yang berupa tentang tata cara belajar yang baik perlu diberikan kepada siswa dengan demikian maka prestasi siswa siswa dapat meningkat.

e. Pemberian Tugas pada siswa

Untuk meningkatkan kualitas siswa pemberian tugas perlu diberikan. Karena hal ini akan dapat merangsang belajar siswa.

1) Membentuk kelompok belajar

Belajar secara kelompok akan dapat membantu siswa akan mudah untuk bertukar pikiran untuk memecahkan problem belajar yang mereka hadapi. Satu hal ini yang merupakan segi positif belajar kelompok yaitu akan melatih siswa untuk hidup bermasyarakat agar antara yang satu dengan yang lain bisa saling menghargai pendapat.

2) Mengadakan kegiatan ekstra kurikuler

Dalam menunjang keberhasilan siswa dalam belajar dan menjaga budaya mutu sekolah, maka kegiatan ekstra kulikuler perlu diadakan, baik bidang olah raga, pramuka, kesenian, dan yang paling utama adalah kegiatan keagamaan misalnya mengadakan lomba MC, Membaca Al-Quran secara tartil, dan puisi-puisi agamis dan kegiatan lainnya yang berguna bagi siswa.

3) Sarana dalam meningkatkan mutu Pembelajaran

Pembinaan terhadap lembaga pendidikan tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak didukung dengan alat atau fasilitas yang memadai. Oleh karena itu usaha untuk memenuhi penyelenggaraan pembinaan fasilitas pendidikan adalah salah satu fungsi yang harus senantiasa dikembangkan terus menerus dan diusahakan untuk melengkapinya. Karena “Sarana Pendidikan merupakan bagian dari proses belajar mengajar” Sarana mencapai tujuan pendidikan telah ditetapkan dibutuhkan sarana yang sangat memadai dan yang sangat mendukung dalam meningkatkan mutu pembelajaran dengan sarana yang cukup maka akan memudahkan pencapaian tujuan

pendidikan. Demikian akan terjadi sebaliknya, bila tanpa adanya sarana yang memadai atau yang mendukungnya. Sarana-sarana tersebut diantaranya musholla, buku-buku bacaan tentang keagamaan dan alat peraga yang menunjang dalam pendidikan.

4) Kerjasama dengan wali siswa untuk meningkatkan mutu

Penyelenggaraan pendidikan akan lebih berhasil jika adanya kerja sama antara sekolah dengan orang tua siswa, dimana sekolah akan memberi informasi tentang keadaan anaknya dirumah sehingga hubungan mereka itu adalah saling menunjang di dalam keberhasilan belajar siswa.

f. Peningkatan Mutu Pembelajaran

1) Pengertian Mutu Pembelajaran

Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. [Kps]<sup>187</sup>

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan

---

<sup>187</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah Moh. Sulthon, M. Pd tgl 24 June 2015 jam 09.05 WIB

perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedang sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan. Proses pengolahan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemanduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, biaya, fasilitas, dsb) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*) mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan siswa. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa siswa tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan

nurani siswa, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi siswa tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya).

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dapat diukur dari kualitasnya. Efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, EBTA, EBTANAS, karya ilmiah, lomba akademik, dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

## 2) Prinsip-prinsip memelihara Budaya Mutu Sekolah di SMA Negeri 8

### Malang

#### a. Fokus pada pelanggan (siswa)

Dalam dunia pendidikan fokus pada pelanggan ini merupakan fokus pada siswa. Karena siswa merupakan obyek yang utama dan pertama dalam proses pendidikan, yang ini lebih dititik beratkan pada proses pendidikan dari pada hasil pendidikan, karenanya fokus

pada siswa dalam proses belajar mengajar ini merupakan hal yang sangat urgen dalam mencapai mutu.

Pelanggan disini tidak tidak terfokus pada pelanggan internal saja akan tetapi juga pada pelanggan eksternal, yang mana keduanya sangat penting dalam membangun mutu dan kualitas pendidikan kita, kemudian yang termasuk pelanggan eksternal ini juga orang tua, pemerintah, institusi swasta (LSM), dan lembaga-lembaga lain yang mendukung terwujudnya mutu pendidikan yang unggul.

b. Perbaikan proses

Konsep perbaikan terus-menerus dibentuk berdasarkan pada prediksi suatu seri (urutan) langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan output seperti produk berupa barang dan jasa. Perhatian secara terus menerus ialah merancang kembali proses tersebut untuk output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan agar pelanggan puas.

c. Keterlibatan total

Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dipasar yang dimasukinya. Guru dan karyawan pada semua tingkatan diberi wewenang / kuasa untuk memperbaiki output untuk memecahkan persoalan, memperbaiki

proses dan memuaskan pelanggan. Prinsip keterlibatan total adalah sebagai berikut:

- 1) Menciptakan konsistensi tujuan, yaitu untuk memperbaiki layanan dan siswa dimaksudkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.
- 2) Mengadopsi filosofi mutu total, setiap orang harus mengikuti prinsip-prinsip mutu.
- 3) Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.
- 4) Belajar sepanjang hayat, mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Bila anda mengharapkan orang mengubah cara bekerja mereka, memeberikan mereka perangkat yang diperlukan untuk mengubah proses kerja mereka.
- 5) Kepemimpinan merupakan tanggung jawab manajemen untuk memeberikan arahan. Para manajer dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi untuk wilayah. Visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, orang tua dan komunitas.
- 6) Mengeliminasi hamabatan keberhasilan, manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai keberhasilan dalam menjalankan keberhasilan.

7) Menciptakan budaya mutu, ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggung jawab pada setiap orang.

8) Membantu siswa berhasil, hilangkan rintangan yang menghilangkan hak siswa, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyannya.

9) Komitmen, manajemen.

d. Visi mutu difokuskan pada lima hal yaitu:

1) Pemenuhan kebutuhan konsumen

Dalam sekolah bermutu, setiap orang menjadi customer dan sebagai pemasok sekaligus. Secara khusus customer sekolah adalah siswa dan keluarganya, merekalah yang akan memetik manfaat dari hasil proses sebuah lembaga pendidikan (sekolah). Sedangkan dalam kajian umum customer sekolah itu ada dua, yaitu; customer internal meliputi orang tua, siswa, guru, administrator, staff dan dewan sekolah yang berada dalam system pendidikan. Dan customer eksternal yaitu, masyarakat, perusahaan, keluarga. Militer dan perguruan tinggi yang berada diluar organisasi namun memanfaatkan output dari proses pendidikan.

2) Keterlibatan total komunitas dalam program

Setiap orang juga harus terlibat dan berprestasi dalam rangka menuju arah transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung

jawab dewan sekolah atau pengawas, akan tetapi merupakan tanggung jawab semua pihak.

3) Pengukuran nilai tambah pendidikan

Pengukuran ini justru yang seringkali gagal dilakukan disekolah. Secara tradisional ukuran mutu atas sekolah adalah prestasi dan ukuran dasarnya adalah ujian. Bilamana hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik.

4) Memandang pendidikan sebagai suatu system

Pendidikan mesti dipandang sebagai system. Ini merupakan konsep yang amat sulit dipahamai oleh para professional pendidikan sebagai sebuah system maka para professional pendidikan dapat mengeliminasi pemborosan dan pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan.

5) Perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat output pendidikan menjadi lebih baik.

e. Faktor Penghambat Tercapainya Memelihara budaya mutu sekolah

1) Faktor Anak Didik

Sebagaimana kita ketahui bahwa dalam kesanggupan jasmani seseorang tidak sama dengan orang lain, dengan demikian juga dengan hal-hal yang bersifat rohaniah, tidak sama dengan orang lain. Pendapat lain mengatakan kalau kita perhatikan siswa-siswi akan segera mengetahui bahwa mereka memiliki usia kalender yang sama kemampuan mentalnya tidak sama. Perbedaan yang ada dalam

diri siswa tersebut dapat menjadi hambatan bagi pengembangan aspek-aspek anak didik itu sendiri, yang pada akhirnya merupakan hambatan bagi pengembangan mutu. Karena anak didik adalah salah satu faktor pendukung dalam pengembangan budaya sekolah tersebut.

2) Faktor Pendidik (Guru)

Telah jelas bahwa pendidik merupakan personil yang melibatkan langsungnya dalam proses pendidikan di sekolah. Karena itu berhasil tidaknya pendidikan juga tergantung padanya. Untuk itulah maka usaha pengembangan kualitas guru mengenai kemampuan ketrampilan mengajar serta kepribadiannya yang lebih. Namun demikian dalam kegiatan tersebut guru seringkali terpaku pada kurikulum pendidikan sehingga semangat untuk memperkaya kurikulum dengan pengalaman belajar yang bervariasi kurang tumbuh.

3) Faktor sarana atau fasilitas

Sudah dijelaskan di awal bahwa salah satu faktor pendukung adalah sarana dan prasarana, dengan adanya sarana dan prasarana yang memadai, lembaga pendidikan akan berjalan dengan baik, akan tetapi salah satu penghambat dari mutu pendidikan agama Islam adalah keterbatasan sarana atau fasilitas, mengakibatkan pengelolaan cenderung seadanya. Pendidikan agama yang diklaim

sebagai aspek yang penting, seringkali diberi prioritas dalam urusan fasilitas.

4) Faktor Masyarakat atau Orang tua

Partisipasi masyarakat atau orang tua sangat mempengaruhi keberhasilan anak dalam meraih prestasi belajar. Karena keluarga merupakan bagian dari jalur pendidikan luar sekolah yang diselenggarakan dalam keluarga dan yang memberikan keyakinan tentang agama, nilai budaya, nilai moral dan keterampilan.

Hal ini paling mudah dibuktikan sebagai contoh salah satunya adalah jika anak itu ada perhatian dari orang tua untuk memperhatikan proses belajar atau memotivasi anak dalam hal belajar anak semangat untuk melakukan belajar karena lingkungan keluarga sangat diperlukan untuk pembinaan anak adalah pengertian orang tua akan kebutuhan-kebutuhan kejiwaan anak yang pokok, antara lain: kasih sayang, rasa aman, harga diri, rasa bebas, dan rasa sukses

g. Penanaman Nilai-Nilai Sekolah

Metode pendidikan dan penanaman nilai-nilai sekolah yang efektif yang berlaku dalam kehidupan pendidikan di Sekolah SMA Negeri 8 Malang dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Keteladanan, metode ini sangat penting untuk mengembangkan kepribadian siswa

- 2) Pembiasaan, paksaan, terutama ditujukan untuk "*character building*", yaitu pembinaan kesadaran disiplin dan moral.
  - 3) *Learning by Instruction*, metode ini digunakan dalam segala aspek kehidupan di Sekolah, agar para siswa dapat merasakan nilai-nilai sekolah dan sekaligus sarana internalisasi nilai-nilai sekolah yang paling efektif.
  - 4) *Learning by doing*, nilai-nilai pendidikan akan dapat segera dirasakan apabila para siswa melakukan kegiatan dan aktivitas itu penuh dengan keserasian seperti kantin kejujuran, membuang sampah pada tempatnya, menjaga kebersihan sekolah dan kelas, tidak mengandalkan pada petugas untuk menjaga kebersihan, solat berjamaah, solat duha di sekolah.
3. Model kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah di SMA Negeri 8 Malang

Pemimpin bukan saja pemimpin yang memungkinkan terjadinya proses pertukaran dengan kemauan atau keinginan para pengikutnya, atau Pemimpin Transaksional, apalagi bagi para pengikutnya yang baru belajar, tetapi dalam proses selanjutnya perlu pemimpin yang dapat mengangkat dan mengarahkan pengikutnya ke arah yang benar, ke arah moralitas dan motivasi yang lebih tinggi atau sering disebut sebagai Pemimpin Transformasional.

Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional selalu termotivasi untuk

melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi. Sedangkan kepemimpinan karismatik menekankan tujuan-tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan bersama oleh para pengikut. Salah satu faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional yaitu charisma *idealized influence* atau kharismatik, juga didasarkan pada kekuatan luar biasa yang dimiliki oleh seorang sebagai pribadi. Pengertian sangat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang, harus dengan menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimilikinya adalah merupakan anugerah tuhan. Karena posisinya yang demikian itulah maka ia dapat dibedakan dari orang kebanyakan, juga karena keunggulan kepribadian itu, ia dianggap (bahkan) diyakini memiliki kekuasaan supra natural, manusia serba istimewa atau sekurang-kurangnya istimewa dipandang masyarakat.

Ditinjau dari model kepemimpinan maka tergolong kepemimpinan dengan model *model of effective leadership* model ini mendukung asumsi bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menangani aspek sekolah dan manusianya sekaligus. Dan *model of transformational leadership* model ini dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding mode-model sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat model ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep ini dinilai telah mengintegrasikan dan sekaligus menyempurnakan ide-ide yang dikembangkan dalam model-model sebelumnya.

Dan *model kepemimpinan Suportif* kepemimpinan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya.

Model kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah di SMA Negeri 8 Malang dengan menggunakan model kepemimpinan transformasional karismatik dengan metode *take and gave* dari nilai-nilai sekolah.

#### **F. Temua Peneliti Kasus Kedua**

Dari seluruh paparan data kasus SMA Negeri 8 Malang, ditemukan sejumlah keunikan pada dua aspek, yaitu bentuk budaya mutu sekolah dan upaya melestarikannya. Pada temuan aspek pertama, sejumlah informasi empiris secara induktif-konseptualistik disusun menjadi sejumlah proposisi bangunan budaya organisasi, demikian pula dengan temuan aspek kedua tentang upaya melestarikan budaya mutu sekolah. Masing-Masing proposisi disusun sebagai berikut:

##### **1. Proposisi Budaya Mutu sekolah di SMA Negeri 8 Malang**

- a. Usia sekolah yang matang dan nilai-nilai sekolah sudah menjadi system sekolah yaitu (43 tahun), serta minat masyarakat yang besar untuk sekolah di sekolah tersebut dan telah menghasilkan alumni yang sukses, menunjukkan bahwa SMA Negeri 8 Malang adalah sekolah unggul.

- b. Keberhasilan kepala sekolah dari tahun ketahun dalam menanamkan nilai-nilai sekolah menjadi budaya mutu sekolah dan mengubah dan mencitrai sekolah tersebut dapat menumbuhkan kepercayaan dan dukungan masyarakat.
- c. Keteguhan dan komitmen kepala sekolah dalam mengimplementasikan nilai-nilai sekolah dan kedisiplinan dapat menumbuhkan komitmen guru dalam memahaminya sehingga menjadikan perilaku dan keteladanan sekolah yang penuh dengan nilai-nilai sekolah.
- d. Pernhentuk nilai-nilai sekolah bersumber dari al-Quran dan al-Hadist serta nilai-nilai individu para kepala sekolah sebelum-sebelumnya, dapat menjadikan semua guru dan siswa tunduk kepada ketentuan sekolah termasuk harus tunduk pada nilai-nilai sekolah
- e. Keberhasilan alumni baik pada tingkat lokal, regional, maupun nasional bahkan internasional memberikan kontribusi terhadap kemajuan sekolah SMA Negeri 8 Malang
- f. Kehidupan sekolah yang selalu dinamis, aktivitas siswa yang penuh dan program kegiatan yang terencana dapat menimbulkan kehidupan yang dinamis sehingga melahirkan sikap militansi, sikap militansi akan menimbulkan etos kerja yang produktif, dan terakhir melahirkan mental *attitude* pada pribadi-pribadi siswa.
- g. Kepemimpinan kepala sekolah yang ikhlas dan adil dapat menumbuhkan keikhlasan para guru dalam mengabdikan pada lembaganya

- h. Pengelolaan rotasi kelas berdasarkan pengelompokan prestasi (*achievement grouping*) dapat menjadi sarana evaluatif bagi perkembangan akademik siswa dan dapat memperbaiki prestasi belajar siswa secara individu.
2. Proposisi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Memelihara Budaya Mutu Sekolah
- a. Ketatnya seleksi ujian masuk sekolah di SMA Negeri 8 Malang dapat menjadi sarana evaluatif bagi perkembangan kualitas pendidikan dan dapat menjaga mutu lulusan sekolah
  - b. Kedisiplinan dapat menjaga kepribadian siswa, nilai-nilai sekolah, dan mental kepribadian siswa.
  - c. Kewajiban membuat persiapan mengajar tiap hari, dapat menumbuhkan metodologis-psikologis dan motivasi kejiwaan kepada guru dalam melaksanakan tugas mendidik dan mengajar secara professional.
  - d. Pemberlakuan supervisi yang di laksana kan kepala sekolah untuk guru dapat menjaga kebermutuan proses belajar mengajar di kelas.
  - e. Kepala sekolah bersifat proaktif dalam mengomunikasikan visinya, piawai dalam mengembangkan inisiatif dan alternatif serta penuh kreativitas dalam mencapai misi sekolah dapat mempertahankan jalannya kepemimpinan sekolah secara efektif.
  - f. Kepiawaian pemimpin kepala sekolah dalam menggunakan komunikasi efektif, dapat menjaga peningkatan motivasi pengabdian

(kerja) bawahan dan menciptakan suasana kerja yang sehat dan membangkitkan semangat guru dalam upaya memperbaiki proses pembelajaran siswa dapat menjaga pembinaan profesional para guru secara efektif..

- g. Pemberian kewenangan dan pendelegasian tugas dengan jelas dapat menjaga peningkatan motivasi kerja bawahan dan menjaga kornitmen yang tinggi.
- h. Mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana bentuk learning organization dan menjaga semangat belajar yang tinggi sebagai teamwork.
- i. Pemimpin kepala sekolah memiliki jiwa *avant garde* atau garis terdepan untuk terus melakukan perbaikan-perbaikan di segala aspek dapat menjaga motivasi dan semangat guru.
- j. Pemimpi kepala sekolah termasuk pemimpin karismatik serta piawai dalam mengkomunikasikan nilai-nilai sekolah pada bawahanbya.
- k. Budaya mutu sekolah di SMA Negeri 8 Malang adalah budaya disiplin, prestasi, kebersihan, kejujuran, sholat dhuha, berdikari, keikhlasan, Jiwa bebas dalam menentukan pilihan.

**Tabel 4.7**  
**Tabel temuan penelitian**

<b>Aspek</b>		<b>Indikator</b>	<b>SMA Negeri 3 Maang</b>	<b>SMA Negeri 8 Malang</b>
1. Strategi kepala sekolah dalam memelihara dan melestarikan budaya mutu sekolah	a. Kepala sekolah sebagai visioner	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Membentuk timkerja</li> <li>b. Mengarahkan dan merencanakan</li> <li>c. Mempunyai visi misi kedepan</li> <li>d. Semangat kerja</li> <li>e. Memberikan bimbingan dan pengarahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Membentuk timework dan network untuk mempercepat laju perkembangan sekolah</li> <li>b. Perencanaan selalu di sampaikan ketika rapat guru-guru</li> <li>c. Memberi arahan kepada guru-guru</li> <li>d. Memiliki semangat kerja yang tinggi dan disiplin dibuktikan dengan datang kesekolah lebih awal</li> <li>e. Memberikan bimbingan berupa pengarahan dan mendatangkan pemateri dari perguruan tinggi untuk peningkatan kualitas pengajar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Membentuk timework dan network untuk mempercepat laju perkembangan sekolah</li> <li>b. Perencanaan selalu di sampaikan ketika rapat guru-guru maupun karyawan</li> <li>c. Memiliki semangat kerja yang tinggi</li> <li>d. Selalu berorientasi pada visi misi sekolah</li> <li>e. Memberikan bimbingan berupa pengarahan dan mendatangkan pemateri dari perguruan tinggi untuk peningkatan kualitas pengajar</li> </ul>
	b. Kepala Sekolah Sebagai Motivator	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan inspirasi</li> <li>b. Memberikan tantangan</li> <li>c. Memberi visi misi</li> <li>d. Memberikan harapan dan bertindak</li> <li>e. Bekomitmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepala sekolah mendorong guru untuk kreatif dan inovatif dengan melakukan beberapa pendekatan terhadap guru-guru dan staff</li> <li>b. Mengakrabkan diri dengan guru, misalnya berkunjung ke kantor guru, atau BK, berkeliling kelas guna memantau secara langsung guru mengajar di kelas</li> <li>c. Bertindak dengan cara memotivasi sambil berbincang- bincang dan menerima keluhan kesah bawahannya yang nantinya akan menciptakan guru yang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepala sekolah mendorong guru untuk kreatif dan inovatif dengan melakukan beberapa pendekatan terhadap guru-guru dan staff</li> <li>b. Mengakrabkan diri dengan guru, misalnya berkunjung ke kantor guru, atau BK, berkeliling kelas guna memantau secara langsung guru mengajar di kelas</li> <li>c. Bertindak dengan cara memotivasi sambil berbincang- bincang dan menerima keluhan kesah bawahannya yang nantinya akan menciptakan guru yang</li> </ul>

			professional sehingga akan berdampak pada pelayanan kepada siswa. d. Selalu berkomitmen dengan apa yang telah diputuskan	professional sehingga akan berdampak pada pelayanan kepada siswa. d. Selalu berkomitmen dengan apa yang telah diputuskan
c. Kepala Sekolah sebagai Komunikator	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Berupaya mempengaruhi bawahannya</li> <li>b. Mengenakan nilai-nilai sekolah dan pentingnya nilai sekolah</li> <li>c. Berani mengambil keputusan</li> <li>d. Berkomitmen</li> <li>e. Berani mengambil resiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Selalu berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik setiap keputusan yang dibuat</li> <li>b. Komunikasi yang dilakukan oleh kepala yaitu sebagai kendali (kontrol, pengawasan) motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.</li> <li>c. Kehidupan sekolah dengan segala totalitasnya menjadi media pembelajaran dan pendidikan itu sendiri. Maka unsur-unsur pembentukan budaya, guru, siswa, serta sarana dan prasarana baik fisik maupun non fisik, diarahkan untuk mendukung penciptaan lingkungan pendidikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik setiap keputusan yang dibuat</li> <li>b. Komunikasi yang dilakukan oleh kepala yaitu sebagai kendali (kontrol, pengawasan) motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.</li> </ul>	
d. Kepala Sekolah sebagai Inovator	a. Memberi kewenangan pada bawahan	a. Memberikan kewenangan kepada bawahannya untuk mencapai visi sekolah.	a. Memberikan kewenangan kepada bawahannya untuk mencapai visi sekolah.	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Memberi dorongan</li> <li>c. Selalu mendukung tindakan</li> </ul>	<p>Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>b. OSIS internal diberi kesempatan berkreasi dan berinovasi sepanjang masih dalam prinsip-prinsip pendidikan sekolah dan dibawah naungan guru ang diberi tanggung jawab</li> </ul>	<p>Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>b. OSIS internal diberi kesempatan berkreasi dan berinovasi sepanjang masih dalam prinsip-prinsip pendidikan sekolah</li> </ul>
d. Kepala Sekolah sebagai Edukator	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan perhatian</li> <li>b. Memberi penghargaan</li> <li>c. Memberi semangat kerja</li> <li>d. Membered bimbingan</li> <li>e. Bekerjasama</li> <li>f. Bermusyawarah</li> <li>g. Peningkatan kualitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap</li> <li>b. Adanya bentuk penghargaan pimpinan kepada komunitas sekolah yang mempunyai kepedulian terhadap sekolah, seperti adanya program peningkatan kualitas pendidikan dan adanya peningkatan kesejahteraan hidup</li> <li>c. Sekolah juga membuat program peningkatan kualitas guru dengan memberikannya pendidikan lanjutan baik keluar negeri maupun kedalam negeri yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sekolah dan guru.</li> <li>d. Segala keputusan selalu diputuskan dengan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap</li> <li>b. Adanya bentuk penghargaan pimpinan kepada komunitas sekolah yang mempunyai kepedulian terhadap sekolah, seperti adanya program peningkatan kualitas pendidikan dan adanya peningkatan kesejahteraan hidup</li> <li>c. Sekolah juga membuat program peningkatan kualitas guru dengan memberikannya pendidikan lanjutan baik keluar negeri maupun kedalam negeri yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sekolah dan guru.</li> <li>d. Diadakannya upgrading guru pada tiap tahun</li> </ul>	

			musyawarah mufakat	dengan melihat kondisi. e. Keputusan dilakukan dengan musyawarah mufakat
--	--	--	--------------------	---

			SMA Negeri 3 Maang	SMA Negeri 8 Maang
2. Proses kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu di SMA Negeri 3 Malang	a. Kualitas Mengajar	Formal	a. Gerakan membuat RPP sebelum mengajar b. memonitor dan mengontrol pelaksanaan sistem dan metodologi pengajaran di kelas-kelas, c. kepala sekolah mengadakan supervisi kesiapan guru mengajar, atau tugas kepala sekolah sebagai supervisor atau memonitoring dari CCTV pada tiap-tiap kelas yang sudah terpasang di ruang kepala sekolah, guna melihat langsung proses belajar-mengajar di kelas d. proaktif dalam mengkomunikasikan visi misi kepala sekolah e. Pemberian kewenangan dan pendelegasian tugas dengan jelas dapat menjaga peningkatan motivasi kerja bawahan dan menjaga kornitmen yang tinggi.	a. Gerakan membuat RPP sebelum mengajar b. memonitor dan mengontrol pelaksanaan sistem dan metodologi pengajaran di kelas-kelas, c. keterlibatan total kepala sekolah dalam kegiatan sekolah mengadakan Naqd al-tadris pengoreksian kesiapan guru mengajar d. proaktif dalam kegiatan guru dan visi misi kepala sekolah e. Pemberian kewenangan dan pendelegasian tugas dengan jelas dapat menjaga peningkatan motivasi kerja bawahan dan menjaga kornitmen yang tinggi.
	b. Pemberian kewenangan tugas yang jelas			
	c. Peningkatan Kedisiplin			

			merupakan sarana paling efektif dalam proses pendidikan di sekolah oleh karena itu disiplin harus ditegakkan walaupun secara paksaan karena akan membentuk tingkah laku siswa dalam disiplin sekolah b. Ketatnya seleksi ujian masuk sebagai sarana evaluasi perkembangan kualitas pendidikan	Tingkah Laku Budaya Sekolah b. Ketatnya seleksi ujian masuk sebagai sarana evaluasi perkembangan kualitas pendidikan
d. Memperkenalkan sekolah dengan OSPEK pada siswa baru			a. Kepala sekolah selalu mengawasi kegiatan masa orientasi siswa baru yang diselenggarakan oleh OSIS b. Selalu melibatkan guru sebagai control kepala sekolah agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan sekolah c. Mengedepankan etika, disiplin, dan kejujuran d. Dilaksanakan di are sekolah dan di gedung atau ruang bersama e. Mendatangkan tamu para alumni agar siswa baru termotivasi dalam mengikuti kegiatan sekolah	a. Kepala sekolah selalu mengawasi kegiatan masa orientasi siswa baru yang diselenggarakan oleh OSIS b. Selalu melibatkan guru sebagai control kepala sekolah agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan sekolah c. Mengedepankan etika, disiplin, dan kejujuran d. Dilaksanakan di are sekolah
e. Ekstrakurikuler	Informal		a. Kepala sekolah menerapkan bebas mengadakan ekstrakurikuler yang masih dalam lingkup pendidikan guna meningkatkan siswa	a. Kepala sekolah menerapkan bebas mengadakan ekstrakurikuler yang masih dalam lingkup pendidikan guna meningkatkan siswa
f. Penanaman Nilai-Nilai			a. Keteladanan b. Pembiasaan, paksaan	a. Keteladanan b. Pembiasaan, paksaan

	Sekolah		<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Learning by Instruction</li> <li>d. Learning by doing</li> <li>e. Media tulis</li> <li>f. Suasana sekolah yang nyaman untuk belajar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Learning by Instruction</li> <li>d. Learning by doing</li> <li>e. Media tulis</li> </ul>
--	---------	--	--	--

	Indicator	SMA Negeri 3 Maang	SMA Negeri 8 Maang
3. Model kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bertanggung jawab</li> <li>b. Kerjasama yang baik</li> <li>c. Motivasi</li> <li>d. Bermusyawarah</li> <li>e. Mengedepankan etika dan kejujuran</li> </ul>	Gaya kepemimpinan transformasional	Gaya kepemimpinan transformasional, idealized influence kharismatik

**BAB V**  
**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**  
**LINTAS KASUS**

Data yang sudah ditemukan oleh penulis, baik dari hasil observasi, wawancara maupun dokumentasi. Maka penulis pada bab ini akan membahas temuan yang ada dan kemudian membangun pemaparan yang disajikan sebagai hasil dari penelitian ini serta menyesuaikan implikasi-implikasi.

Teknik analisis data sebagaimana diterangkan dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisis kualitatif jenis deskriptif dengan rancangan multi kasus dari data yang diperoleh dari observasi, wawancara dan intisari dokumen-dokumen yang telah dikumpulkan dari penelitian di lapangan. Data yang telah dipaparkan dan dianalisis oleh penulis sesuai dengan fokus penelitian dalam penelitian ini.

**A. Strategi kepala sekolah dalam memelihara dan melestarikan budaya mutu sekolah**

Menjadi seorang pemimpin merupakan pekerjaan yang sangat berat, dimana dia harus dapat memahami diri sendiri, kebutuhan yang dipimpinnya dan dukungan dari lingkungan. Selain itu juga seorang pemimpin harus memberikan *problem solving* yang dihadapi masyarakatnya secara efektif. Sosok figur kepala sekolah di era peningkatan mutu sangat dibutuhkan oleh setiap lembaga pendidikan dalam rangka peningkatan mutu sekolah, sehingga sekolah mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan,

meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.<sup>188</sup>

Seorang pemimpin yang memiliki tujuan-tujuan, keyakinan, dan komitmen tertentu demi sekolah atau universitas, dan yang bisa mengkomunikasikannya dengan yang lain karena apa yang menjadi keinginan atau komitmen seorang pemimpin adalah lebih penting daripada apa yang dilakukannya. Dengan perkataan lain, bahwa seorang pemimpin yang mengkomunikasikan suatu permasalahan dengan yang lain adalah lebih penting daripada gaya kepemimpinan itu sendiri.<sup>189</sup>

Hal yang sama juga dirasakan oleh kedua kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pendidikan di suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah mempunyai peran yang sangat besar terhadap proses belajar mengajar di sekolah, yang mana bila seorang pemimpin mempunyai jiwa yang berwibawa, inovatif, partisipatif dalam kebijakannya maka kemungkinan besar mutu pendidikan yang ada dalam lembaga yang bersangkutan tidak diragukan lagi hasilnya.

Kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat penting dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan. Fungsi kepala sekolah adalah menanamkan pengaruh kepada guru agar mereka melakukan tugasnya dengan sepenuh hati dan antusias. Sebagai seorang pemimpin diharapkan oleh bawahannya dalam organisasi, dalam hal ini organisasi sekolah mengharapkan para pemimpinnya dapat memberikan arahan untuk kepentingan pencapaian tujuan sekolah. Kepala sekolah mempunyai peranan multi fungsi, oleh karena itu

---

<sup>188</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Teori dan Implementasi)*, Remaja Rosdakarya, Bandung: 2004, cet. Ke-VII, Hlm 110.

<sup>189</sup> E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hal. 115.

kepala sekolah untuk meningkatkan budaya mutu sekolah menjalankan perannya sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah sebagai pemimpin

Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah tersebut mengerahkan seluruh tenaga dan pikirannya untuk mewujudkan dan merealisasikan SMA Negeri 8 dan 3 Malang menjadi yang terdepan sesuai dengan visi dan misi. Hal ini terlihat dari keuletan dalam memimpin bawahannya.

2. Kepala Sekolah melakukan supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktifitas sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor yaitu, mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kedua kepala sekolah melakukan supervise minimal tiap 6 bulan sekali atau tiap akhir semester secara bergantian, melakukan supervise bersama seorang guru yang dapat dipercaya untuk melaksanakan supervisi tersebut. Tujuan umum supervisi pendidikan harus sama dengan tujuan Pendidikan Nasional sesuai keputusan MPR yang tertera dalam GBHN, melalui perbaikan serta peningkatan kegiatan belajar mengajar. Lebih rinci, tugas-tugas supervisor adalah:

- a) Membina guru-guru untuk lebih memahami tujuan umum pendidikan. Dengan demikian agar menghilangkan anggapan tentang adanya

matapelajaran/bidang studi, sehingga setiap guru mata pelajaran dapat mengajar dan mencapai prestasi maksimal bagi siswa-siswanya.

- b) Membina guru-guru guna mengatasi problem-problem siswa demi kemajuan prestasi belajarnya.
- c) Membina guru dalam mempersiapkan siswa-siswanya untuk menjadi anggota masyarakat yang produktif, kreatif, etis serta religious.
- d) Membina guru-guru dalam meningkatkan kemampuan mengevaluasi, mendiagnosa kesulitan belajar dan seterusnya.
- e) Membina guru-guru dalam memperbesar kesadaran tentang tata kerja yang demokratis, kooperatif serta gotong royong.
- f) Mengembangkan sikap kesetiakawanan dan ketemansejawatan dari seluruh tenaga pendidikan.<sup>190</sup>

### 3. Kepala Sekolah sebagai Educator (Pendidik)

Setiap kepala sekolah sebagai pendidik, ada dua hal pokok yang perlu diperhatikan yaitu, sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik itu diarahkan. Sedangkan yang kedua adalah bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan.<sup>191</sup>

Kepala sekolah melakukan fungsinya sebagai educator, kedua kepala sekolah mempunyai strategi untuk meningkatkan budaya mutu sekolah dan meningkatkan kinerja guru di sekolah. Menciptakan iklim sekolah kondusif, mengembangkan kreativitas pendidik, mendisiplinkan semua warga sekolah,

---

<sup>190</sup> Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002. Hlm. 198-199

<sup>191</sup> E. Mulyasa, *Op.cit.*, hlm. 99

mensupervisi tenaga pendidik, serta mmberi dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan

#### 4. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan seorang manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier sumber daya manusia.<sup>192</sup>

Dalam rangka melakukan perannya sebagai manajer, kedua sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan kependidikan melalui pengadaan pelatihan untuk guru didalam lembaga maupun diluar lembaga, member kesempatan pada para guru untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

#### 5. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator kedua sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui:

##### a) Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai

Sarana yang menunjang dan memadai merupakan harapan dari semua sekolah termasuk harapan dari kepala sekolah berusaha untuk

---

<sup>192</sup> Wahyusumidjo, Kepemimpinan Kepala sekolah, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002. Hlm. 94-96

memperbaiki sarana yang ada, agar guru merasa nyaman dalam mengajar. Prasarana atau perlengkapan juga merupakan penunjang dalam proses belajar dan mengajar.

b) Disiplin

Profesionalisme guru di sekolah perlu ditingkatkan, untuk itu selaku kepala sekolah berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktivitas sekolah.

c) Dorongan

Setiap tenaga kependidikan mempunyai karakteristik khusus yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya, misalnya motivasi.<sup>193</sup>

Ditinjau dari strategi kepala sekolah sebagai kepemimpinan dalam memelihara budaya mutu sekolah maka kepala sekolah tergolong kepemimpinan dengan model *model of effective leadership* model ini mendukung asumsi bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menangani aspek sekolah dan manusianya sekaligus. Dan *model of transformational leadership* model ini dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding mode-model sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat model ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep ini dinilai telah mengintegrasikan dan sekaligus

---

<sup>193</sup> Wahyusumidjo, Kepemimpinan Kepala sekolah, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002. Hlm. 120-122.

menyempurnakan ide-ide yang dikembangkan dalam model-model sebelumnya. Dan *model kepemimpinan Supportif* kepemimpinan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya.<sup>194</sup>

Berdasarkan data di lapangan, kedua sekolah tersebut menerapkan konsep-konsep pengelolaan yang khas dalam rangka menjaga image sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah yang berkarakter. Terdapat lima faktor utama pada kedua sekolah tersebut yang dikelola secara profesional, yaitu (1) pengadaan sarana prasarana pendidikan yang baik, (2) kualifikasi para guru dan pegawai serta siswa yang profesional dan berakhlak, (3) rasio guru dan siswa yang seimbang, (4) sistem pengajaran dan pendidikan yang dilaksanakan secara terdiferensiasi, (5) suasana kerja dan belajar yang kondusif, dan (6) pengelolaan yang konstruktif.

Keenam faktor utama dalam pengelolaan sekolah ini diarahkan sepenuhnya untuk meningkatkan mutu sekolah dan berakhlak, dengan bertumpu pada empat prinsip. (1) Proses belajar mengajar diusahakan untuk senantiasa mampu mengembangkan semua bakat dan potensi siswa agar berkembang secara optimal. (2) Membentuk kepribadian siswa agar menjadi manusia yang berkarakter. (3) Para guru mampu menjadi fasilitator sekaligus mampu menjadi panutan bagi murid-muridnya. (4) Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah

---

<sup>194</sup> Stephen P Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico: Prentice Hall, 2003), hlm. 313.

memiliki visi yang kuat dan unggul dengan mencurahkan energi dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkan visinya.

Dalam rangka memelihara budaya organisasi yang sudah terbangun, maka kedua sekolah melakukan sejumlah penyesuaian dalam pengelolaan sekolah. Salah satu penyesuaian dalam pengelolaan sekolah itu adalah diterapkannya asas-asas pengelolaan perusahaan (*principles of corporate management*) dalam rangka menunjang pengelolaan akademik (*academic anagement*).

Konsekuensi dari penyesuaian itu keberadaan pemimpin sekolah pada kedua sekolah tersebut mengalami perkembangan dalam tugas dan fungsi yakni bukan lagi sekadar berperan sebagai pemimpin pengajaran (*instructional leadership*) yang transaksional dengan peran mengelola administrasi, mengorganisasi guru-guru, membina guru, memperbaiki kurikulum, dan mengelola pembelajaran siswa, melainkan juga dituntut sebagai pemimpin pendidikan (*educational leadership*) yang transformasional dengan indikator sebagai berikut. (1) Kemampuan menjawab berbagai rintangan, memelihara budaya mutu sekolah dan visi misi sekolah, dan upaya mencapainya dengan energi dan komitmen yang tinggi (*visioner*). (2) Kepala sekolah sebagai pemimpin selalu berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen, dan keyakinan serta memiliki tekad untuk mencapai ijuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik setiap keputusan yang dibuat (*komunikator*). (3) Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian

arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan (motivator). (4) Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya (inovator). (5) Kepala sekolah memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai keluarga besar sekolah, memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan pengetahuan dan *profesionalitas* kerja serta memperlakukan bawahan sebagai pribadi yang patuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi (educator).

Bentuk kepemimpinan yang dilakukan kedua pimpinan sekolah ini mengindikasikan pada pola kepemimpinan transformasional, yang mana pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionry* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan, seperti *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.<sup>195</sup>

Review yang dilakukan Elsbree & McNally; Coulson dalam Saran & Trafford; Cadlwell & Spinks menyebutkan bahwa pemimpin pendidikan yang transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin menjawab berbagai tantangan, mernelihara visi tentang sekolah yang baik dan upaya mencapainya

---

<sup>195</sup> Gary Yukl, An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformasional and Charismatic Leadership Theories, *Journal of Leadership Quarterly*, 1999, Hlm. 287 WS.

dengan energi dan komitmen yang tinggi, dan menunjukkan kualitas personal yang mengacu pada integritas moral.<sup>196</sup>

Sementara menurut Burns, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Dalam hubungannya dengan tingkat kebutuhan Maslow, pemimpin transformasional perlu meningkatkan kebutuhan bawahan dari tingkat yang paling dasar ke tingkatan puncak yakni aktualisasi diri. Jadi dengan adanya kepemimpinan transformasional maka kebutuhan yang lebih tinggi dari para bawahan akan dapat terpenuhi. Dengan menumbuhkan aktualisasi diri, pemimpin juga menumbuhkan keterikatan bawahan pada tujuan organisasi.<sup>197</sup>

Sementara dalam konteks penelitian dari kedua sekolah ini bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh para pimpinan dari kedua sekolah tersebut tidak didasarkan pada kepemimpinan transaksional yang bersifat ekonomis.

Dengan dernikian jika mengikuti teori diatas maka, dari data yang diperoleh maka Model kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah di SMA 3 Malang dan SMA 8 Malang dengan menggunakan model kepemimpinan transformasional dan karismatik dengan metode take and gave dari nilai-nilai sekolah.

---

<sup>196</sup> Elsbree, H. J. McNally & R. Wynn, *Elementar School Administration and Supervision* (NewYork: American Book Company, 1979); A. Coulson, *Primary School Headship: A Review of Research*, dalam R. Saran, & V. Trafford (Eds), *Research in Education Management and Policy: Restrospect and prospect* (London: The Falmer Press, 1990), Hlm. 101-107; B.J. Caldwell & J. M. Spink, *Leading the Self-Managing School* (London: The Falmer, 1993), Hlm. 87-90.

<sup>197</sup> J. M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), Hlm. 170.

## **B. Proses kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang**

### **1. Peningkatan disiplin sekolah Sebagai Dasar peningkatan Budaya Mutu Sekolah**

Disiplin merupakan elemen terpenting dalam menciptakan lingkungan belajar dan kerja yang kondusif, karena dengan disiplin maka lingkungan belajar dan kerja mudah ditata dan diatur, oleh karena itu disiplin harus ditegakkan oleh semua orang yang terlibat di sekolah, baik siswa, guru maupun pengasuh kepala sekolah itu sendiri.

Kedua sekolah yang peneliti teliti tersebut sangat menanamkan kedisiplinan yang sangat ketat demi terjalannya program-program sekolah dan tercapainya visi misi sekolah yang maksimal dan menguntungkan sekolah sesuai dengan kesaksian Emha inu Nadjib.

Pelaksanaan disiplin sekolah maupun pondok pesantren ini dengan menganalogikan gambaran sebuah *camp* yang ketat, padepokan "*shaolin*" dengan "disiplin gila" yang menggelending total sistemik. Pada awal dan akhir semesteran, sang kiai berpidato 24 jam non-stop hanya dengan diselingi salat dan makan. Disusul dengan "tengko" (teng komando), batas dimulainya berlakunya disiplin dan seluruh santri berkumpul di tempat yang telah ditetapkan, saat para pemuka santri di kamarkamar pemondokan memaparkan juklak dan juknis secara lisan. Tak ada peraturan tertulis, dan peraturan itu harus diproses menjadi bagian kualitas kesadaran, pikiran, dan nurani.<sup>198</sup>

Nurcholish Madjid menyebutnya sebagai disiplin, yaitu pemberlakuan

disiplin ketat tapi tetap berpegangan dengan rasa kebebasan dan nilai-nilai sekolah sebagai prinsip dasar pendidikan modern.<sup>199</sup> Inilah sesungguhnya implementasi totalitas dari pengertian pendidikan yang berkualitas dan

<sup>198</sup> Emha Ainun Nadjib, *Slilit Sang Kiai*, Hlm. 45.

<sup>199</sup> Nurcholish Madjid, K.H. Imam Zarkasyi: Peran dan Ketokohnya, dalam Tim Penulis Biografi, K.H. Imam Zarkasyi di Mata Umat, Hlm. 967-968.

berkaitan dengan lingkungan (tri pusat pendidikan) sehingga konstruksi kepemimpinan kepala sekolah adalah dimensi total dari integrasi lingkungan rumah tangga, lingkungan sekolah, dan lingkungan masyarakat.

Data suasana belajar dan kerja kondusif di lapangan yang ditemukan dari kedua sekolah tersebut menunjukkan bahwa salah satu faktor penunjang keberhasilan dalam memelihara budaya mutu sekolah adalah suasana yang nyaman dan kondusif sehingga terciptanya suasana belajar dan kerja yang kondusif. Kedua sekolah ini menunjukkan suasana kerja yang saling membantu, penuh semangat, suasana kerja yang dinamis, dan tidak tegang meskipun memiliki kegiatan yang cukup padat dan disiplin.

Karakteristik yang menunjukkan bahwa kedua sekolah memiliki suasana belajar dan kerja yang kondusif didasarkan pada hal-hal sebagai berikut. Tujuan kedua sekolah ini dinyatakan secara eksplisit dan jelas sehingga diterima oleh siswa. Para guru dan siswa merasa puas dan bangga terhadap sekolahnya. Menyikapi lingkungan secara aktif dan positif. Terbentuknya team work yang melibatkan semua unsur untuk mendukung dan membantu tercapainya tujuan sekolah. Hubungan antar guru harmonis.

Suasana belajar dan kerja yang sehat dan harmonis di kedua sekolah tersebut pada dasarnya banyak didukung oleh faktor terbentuknya budaya mutu sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah tidak berbuat sewenang-wenang, melainkan menerapkan pendekatan persuasif melalui pendekatan kekeluargaan dan transformasional dan humanis.

Suasana belajar dan kerja yang kondusif pada kedua sekolah ini mengindikasikan bahwa keduanya memiliki budaya mutu sekolah yang tinggi (*organizational culture*, Gravers)<sup>200</sup> atau iklim kerja yang sehat (*hygienic climate*) yang menurut Miles (dikutip Carver & Sergiovanni)"dipusatkan pada 10 dimensi, yaitu: (1) fokus pada tujuan (*goal focus*); (2) kelayakan komunikasi (*communication adequacy*); (3) optimalisasi pemerataan kuasa secara adil (*optimal power equalization*); (4) pemanfaatan sumber daya (*resources utilization*); (5) kekompakan (*cohesiveness*); (6) semangat kerja (*morale*); (7) inovasi (*innovativeness*); (8) otonomi (*autonomy*); (9) adaptasi (*adaptation*); dan (10) memecahkan masalah secara memadai (*problem solving adequacy*).<sup>201</sup>

Kesepuluh dimensi ini telah tercipta pada kedua sekolah tersebut berdasarkan nilai-nilai sekolah. Salah satu faktor pendorong terciptanya kondisi positif ini adalah keteladanan (*uswatun hasanah, role model*) kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah dan sebagai *central figure* yang mampu menciptakan atmosfer yang menimbulkan rasa empati di sekolah. Pola budaya inilah yang berdampak positif pada terciptanya suasana belajar dan kerja yang kondusif pada kedua sekolah tersebut.

Korelasi antara sekolah efektif dengan iklim kerja dan iklim belajar positif telah diteliti oleh Brookover, dkk. yang menyimpulkan bahwa lembaga pendidikan yang iklim kerja dan iklim belajarnya positif memiliki

---

<sup>200</sup> D. Gravers, *Corporate Culture: Diagnosis and Change* (New York: St. Martin's Press, 1986), Hlm. 30

<sup>201</sup> F. D. Carver, & T.J. Sergiovanni, *Organizations and Human Behavior. Focus on Schools* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1969), Hlm. 380-382.

prestasi siswa yang tinggi, dan hal ini terjadi baik pada masyarakat penghasilan tinggi maupun rendah.

## 2. Peningkatan Kualitas Mengajar Sebagai Dasar Peningkatan Budaya Mutu Sekolah

Gerakan membuat RPP sebelum mengajar jelas tidak cukup, dan perlu adanya tindak lanjut yang memberdayakan guru agar lebih baik lagi. Oleh karena itu apa pun materi dan sistem yang ditetapkan dan diterapkan oleh suatu lembaga pendidikan, dan guru tanpa diikuti oleh evaluasi akan kehilangan substansi dan nilai mengajar. Maka, untuk memonitor pelaksanaan sistem dan metodologi pengajaran di kelas-kelas, kepala sekolah mengadakan *Naqd al-tadris* pemeriksaan RPP atau tugas kepala sekolah sebagai supervisor, guna melihat langsung proses belajar-mengajar di kelas. Kontrol kelas ada dua, kontrol kelas kosong, dan kontrol kedisiplinan guru mengajar. Yang terpenting dalam mengajar bukan hanya tariqah (metodologi), tapi kemauan dan jiwa mengajar; hati, jiwa, dan kesungguhan dalam mengajar. Tanpa ada jiwa mengajar, maka guru itu pun tidak akan menjiwai pelajaran, dan berakibat materi itu pun tidak akan sampai ke jiwa siswa. Itulah pengertian dari sebuah falsafah yang selalu disampaikan oleh kepala sekolah; *at-tariqatu ahammu min al-maddah wa lakin al-mudarris ahammu min at-tariqati, wa ruhu al-mudarris ahammu min al-mudarris nafsih* (metode lebih penting daripada materi, akan tetapi eksistensi guru itu lebih penting daripada metode, dan jiwa guru (jauh) lebih penting dari wujud guru itu sendiri).

Performance guru yang baik dan disegani oleh anak didiknya, ialah guru yang cakap mengajar, menerangkan keterangan dan mudah dimengerti oleh siswa, dan juga segala perkataannya selalu baik dan pantas didengar siswa. Di samping itu cakap, lincah, berjiwa mengembleng, ikhlas berkorban untuk kemajuan siswa-siswanya, dan tidak terlalu perhitungan khususnya materi.

### 3. Proses Seleksi dalam Upaya menjaga Budaya Mutu Sekolah.

Berdasarkan data lapangan, kedua sekolah (SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang) menerapkan konsep-konsep yang khas dalam rangka memelihara budaya organisasi yang telah terbentuk dan telah berhasil membentuk karakter sekolah. Sebagaimana telah dijelaskan bahwa upaya secara formal dalam memelihara budaya organisasi dimulai pada saat sekolah akan menyeleksi siswa baru. Para pimpinan sekolah tentunya tidak mau mengambil resiko dan berspekulasi dalam menyeleksi siswa baru yang belum diketahui asal-usul dan latar belakangnya. Para pimpinan sekolah tidak mau menyeleksi siswa yang dianggap tidak cocok dengan kondisi dan budaya di sekolah, untuk itu tujuan secara ekplisit dari proses seleksi, bukan saja proses mengidentifikasi tingkat pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan siswa baru, tetapi juga untuk mengetahui latar belakang nilai-nilai individual dan kepribadian individual. Hal ini sesuai dengan pendapat O'Reilly, yaitu seleksi bukan sekadar memasukkan orang baru ke dalam

organisasi melainkan juga mengawinkan latar belakang nilai-nilai dan budaya sebuah organisasi (*person-culture fit*).<sup>202</sup>

Proses seleksi ini dilakukan di kedua sekolah tersebut, dalam rangka mempermudah kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah mengelola sekolah dan memelihara kelestarian budaya mutu sekolah yang telah dibangun dengan susah payah oleh sekolah. Adanya saling pengertian di antara kedua belah pihak antara calon siswa dengan sekolah sangat dipentingkan, artinya sebelum bergabung dengan sekolah, calon anggota baru diharapkan terlebih dahulu mengetahui kondisi kultural sekolah.

Sebagaimana menurut Robinson, melalui mekanisme interview, perusahaan dalam konteks ini adalah sekolah bisa memahami kondisi kultural calon karyawannya atau siswa yang akan bergabung. Dengan mahaman sejak awal di antara kedua belah pihak memungkinkan pencari kerja dan calon pemberi kerja melakukan kontrak psikologis (*psychologi contract*).<sup>203</sup>

Secara sederhana yang dimaksudkan dengan kontrak psikologis adalah satu set kewajiban bersama dan janji tidak tertulis antara pencari kerja (*employees*) dan pemberi kerja *employer* yang dipersepsi pencari kerja.<sup>204</sup>

Data di lapangan ditemukan bahwa proses seleksi yang dilakukan kedua sekolah bertujuan tidak saja untuk mengetahui tingkat penguasaan, kemampuan, dan keterampilan, tetapi lebih kepada untuk mengetahui latar

---

<sup>202</sup> Charles O'Reilly, Corporation, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, California Management Review, 31, Summer, 1989, Hlm.10.

<sup>203</sup> Robinson, Trust and breach of the psychological contract, Administrative Science Quarterly, 41, 1996, Hlm. 574. dan Lihat Chrobot-Mason, Keeping the promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees, Journal of Managerial Psychology, 2003, Hlm. 23.

<sup>204</sup> Denise .Rousseau, New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: A Study of Psychological contract, Journal of Organizational Behavior, 1986, Hlm. 389.

belakang nilai-nilai individu dan kepribadian para calon siswa walaupun system penerimaannya melalui seleksi terbuka yang telah ditetapkan oleh diknas.

Proses seleksi terbuka (*open of selection system*) seperti yang dilakukan pada kedua sekolah tersebut, yang tidak mensyaratkan harus orang-orang tertentu yang menjadi anggota baru, berdampak kemungkinan anggota siswa baru ini akan membawa budaya baru dari luar, dan hal ini ditengarai mudah terjadinya deviasi budaya sekolah. Untuk menghindari terjadinya deviasi budaya mutu sekolah, maka kepemimpinan kepala sekolah perlu melakukan *sharing, sharing assumption, share thing, share saying, share doing, share feeling* dan kesadaran sosial (*social consciousness*)<sup>205</sup> pada anggota organisasi baru akan pentingnya memelihara dan menjaga budaya mutu sekolah, melalui pemberian pemahaman tentang keyakinan, tata nilai sekolah. Asumsi-asumsi dasar tersebut biasanya bersumber atau melekat pada diri pemimpin. Asumsi-asumsi dasar dikomunikasikan dan di-*shared* oleh sebagian besar anggota sekolah dalam berbagai bentuk, yaitu: *shared feelings* (emosi atau perasaan yang sama), *shared doings* (perilaku yang sama), *shared sayings* (bahasa yang sama) dan *shared things*.<sup>206</sup>

#### 4. Nilai Sebagai Dasar Perilaku Sekolah dalam Menjaga Budaya Mutu Sekolah

---

<sup>205</sup> Sesuai dengan teori Ahmad Sobirin, budaya organisasi, 2007, hlm221-222, dan hlm 244-245 dan Muchlis Fahrudin, jurnal of Islamic education, issn 2036-5902, edisi Juli-Desember 2014, budaya organisasi teori dan praktek dalam kehidupan organisasi, pengalaman budaya organisasi religious UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, hlm 51.

<sup>206</sup> Ahmad Sobirin, budaya organisasi, 2007, hlm221-222, dan hlm 244-245 dan Muchlis Fahrudin, jurnal of Islamic education, issn 2036-5902, edisi Juli-Desember 2014, budaya organisasi teori dan praktek dalam kehidupan organisasi, pengalaman budaya organisasi religious UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, hlm 51.

Nilai-nilai sekolah secara spesifik adalah keyakinan yang dipegang teguh seseorang atau sekelompok orang mengenai tindakan dan tujuan yang seharusnya dijadikan landasan atau identitas organisasi dalam menjalankan aktivitas, menetapkan tujuan-tujuan organisasi atau memilih tindakan yang patut dijalankan di antara beberapa alternatif yang ada.<sup>207</sup> Values (nilai-nilai) adalah keyakinan abadi (*enduring belief*) yang dipilih seseorang atau sekelompok orang sebagai dasar untuk melakukan suatu kegiatan tertentu (*mode of conduct*) atau sebagai tujuan akhir tindakannya *end state of existence*.

Nilai dapat dibedakan menjadi dua yaitu terminal *values* dan instrumental value.<sup>208</sup> Sementara menurut Robin Williams menjelaskan bahwa values bukan hanya berfungsi sebagai kriteria atau standar untuk menjelaskan tindakan tetapi juga berfungsi sebagai kriteria atau standar untuk melakukan penilaian, menentukan pilihan, bersikap, berargumentasi maupun menilai performance.<sup>209</sup>

Secara keseluruhan nilai dan kategori nilai temuan penelitian dari kedua kasus penelitian dapat dirangkum dalam tabel berikut ini.

Table V.1

Nilai-nilai di sekolah SMA Negeri 3 dan SMA Negeri 8 Malang

SMA Negeri 3 Malang	SMA Negeri 8 Malang
Nilai-Nilai	Nilai-Nilai
a. Prestasi	a. Jujur

<sup>207</sup> Cathy Enz, Power and Shared Values in the Corporate Culture (Michigan: UMI Research Press, 1986), Hlm. 27.

<sup>208</sup> Milton Rokeach, The nature of human values (New York: the free press, 1973) , Hlm 5

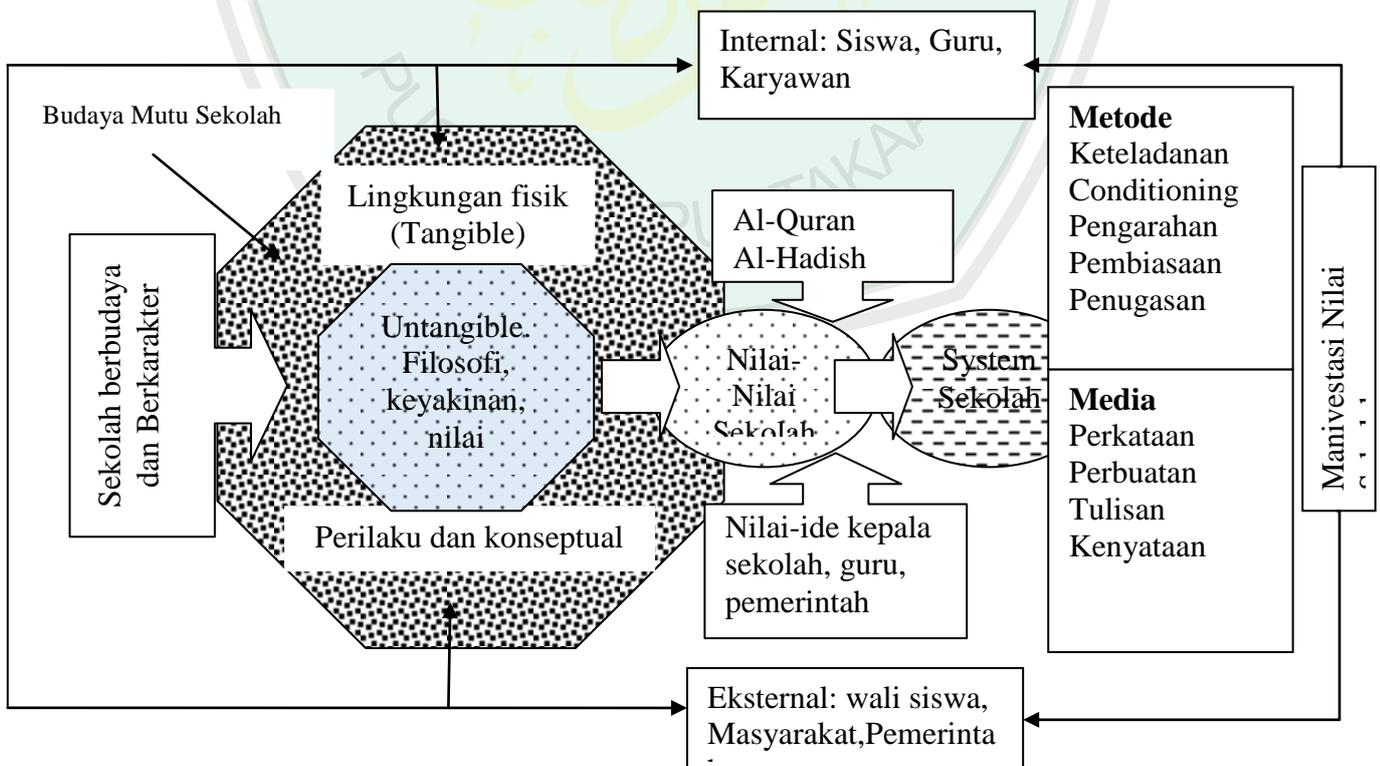
<sup>209</sup> Robin William Jr, Change and Stability in Values and value systems: A sociological Perspective, in M. Rokeach (ed) (Understanding Human Values: The free Press, 1997) Hlm 15-46

b. Kejujuran	b. Disiplin dalam tingkah laku
c. Tangungjawab	c. Bertanggung jawab
d. Agama	d. Ramah dalam berinteraksi
e. Kerja sama	e. Berbudaya unggul dan berprestasi
f. Kreatifitas	
g. Rasa senang	
h. Persahabatan	
i. Kebijaksanaan	
j. Kehidupan yang seimbang	

Dari uraian mengenai budaya mutu sekolah di kedua sekolah dan nilai-nilai yang terdapat di dalamnya, maka sistem nilai dalam kedua sekolah tersebut dapat dikonstruksikan dalam bagan di bawah ini.

Bagan V.2

Budaya mutu di sekolah



Dari tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam sekolah terdapat budaya mutu yang terdiri atas dua dimensi atau aspek. Pertama, aspek yang tampak (*tangible*), dapat diamati dan diukur berupa lingkungan fisik, perilaku serta konsepsi yang tertulis. Kedua, aspek yang tidak tampak (*untangible*), yaitu berupa filosofi, keyakinan, dan nilai-nilai.

Nilai-nilai sekolah pada hakikatnya merupakan hasil dari interaksi makna al-Qur'an, al-Hadits, dan juga interaksi dari para pendiri sekolah, dan kepala sekolah guru, siswa. Terjadilah sistem nilai sekolah yang selanjutnya ditransformasikan pada komunitas internal; siswa, guru, dan pegawai sekolah, serta pada komunitas eksternal; wali siswa, masyarakat, dan pemerintah.

Proses transformasi tersebut dengan metode; keteladanan, conditioning, pengarahan, pembiasaan, penugasan, dan juga menggunakan media; perkataan, perbuatan, tulisan, dan kenyataan. Dalam konteks penelitian ini, pembentuk nilai-nilai kedua sekolah cenderung sama yakni bersumber dari nilai-nilai individu para kepala sekolah guru dan interaksi dengan siswa. Dari data sejarah membuktikan bahwa kedua sekolah tersebut secara bertahap telah berhasil mengeluarkan output yang membawa sekolah menjadi bermutu.

Dalam konteks penelitian ini juga menunjukkan bahwa para kepala sekolah sebelum- sebelumnya telah menuangkan ide-ide untuk membentuk sekolah yang bermutu dimata masyarakat dan pemerintah, juga bertanggung jawab mengelolah dan dari semua sarana prasarana yang dibutuhkan,

sekaligus bertindak sebagai peletak dasar ideologi sekolah. Karena para kepala sekolah, ketika memimpin sekolah tersebut, tidak sekadar memimpin sekolah melainkan agar cita-citanya dan visi misi pada waktu pengangkatan kepala sekolah bisa dicapai melalui kepemimpinannya tersebut, dan menjadi alasan mengapa harus memimpin (*core purpose*). Di samping memiliki cita-cita, pada saat yang sama para kepala sekolah juga meletakkan landasan filosofi sebagai pedoman moral dan pedoman bertindak dalam menjalankan semua aktivitas dalam rangka meraih cita-cita, pedoman inilah yang biasa disebut *core values*.

Temuan ini sesuai dengan pendapat Edgar Schein,<sup>210</sup> yang menuturkan bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pemimpinnya, prosesnya mengikuti alur sebagai berikut.

Para pendiri dan pimpinan lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi, dan menanamkannya kepada para bawahan. Budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal. Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh jadi menjadi seorang pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.<sup>211</sup>

Dengan demikian, dalam konteks temuan penelitian ini, perbedaan nilai diduga lebih disebabkan oleh perbedaan latar pendidikan pemimpin-pemimpin kepala sekolah yang memimpin sebelumnya.

---

<sup>210</sup> Edgar Schein, *The Role of The Founder in creating organizational culture*, In *Organizational Dynamics*, 1983, Hlm. 15

<sup>211</sup> Edgar Schein, *The Role of The Founder in creating organizational culture*, In *Organizational Dynamics*, 1983, Hlm. 15-18 dan Martha Brown, *Value- a Necessary but Neglected Ingredient of Motivation on the Job*, In *Academy of Management of Review*, 1976, Hlm. 17.

Dalam menetapkan tipe nilai-nilai organisasi, Wiener<sup>212</sup> menggunakan perspektif anggota organisasi sebagai dasar pijakannya yakni sejauh mana *espoused values* dianggap sentral dan sejauh mana nilai-nilai tersebut *dishared* para anggota organisasi. Pendapat Wiener ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel V.2

Tipe Nilai Organisasi Menurut Wiener Source and anchoring of values

	<i>Organizational Tradition</i>	<i>Charismatic Leader</i>
Functional	Functional Traditional	Functional Charismatic
Elitist	Elitist Traditional	Elitist Charismatic

Functional-traditional values adalah nilai-nilai organisasi yang bersifat fungsional dan berasal dari generasi sebelumnya. Tipikal nilai organisasi ini diyakini bisa memberi kontribusi terhadap efektivitas kinerja organisasi karena: 1) partisipasi yang cukup luas di kalangan anggota organisasi dan 2) nilai-nilai sukar diadaptasi oleh organisasi lain mengingat proses terbentuknya yang bersifat gradual.

Elitist-charismatic values, merupakan sistem nilai yang dikhawatirkan tidak memberi kontribusi keberhasilan organisasi jangka panjang. Nilai-nilai kebanggain diri yang berasal dari pimpinan yang karismatik boleti jadi akan menghasilkan fanatisme jangka pendek para anggota organisasi dan hasilnya

<sup>212</sup> Yoash Wiener, Form of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance, In Academy of Management Review, 13, 1989, Hlm. 534-545.

mungkin saja kinerja yang lebih baik (dalam jangka pendek) namun sekali lagi daya tahan nilai ini sangat temporet

Functional-charismatic values, tipe nilai-nilai organisasi ini merupakan representasi dari tipe nilai yang bersifat fungsional yang diyakini akan memberi kontribusi terhadap efektivitas organisasi. Namun karena nilai-nilai tersebut datangnya dari pimpinan yang karismatik yang bersifat temporer maka secara keseluruhan. Functional-charismatic values merupakan nilai-nilai organisasi yang bersifat tradisional. Kalau tipe nilai ini bisa bertahan melewati satu generasi kepemimpinan maka tipe nilai akan berubah menjadi functional-traditional values.

Elitist-traditional values (nilai-nilai organisasi yang menekankan pada arti penting atau kebanggaan terhadap organisasi), tipe ini mensinyalkan adanya nilai-nilai elitist yang stabil dan bertahan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Organisasi-organisasi yang berbasis ilmu pengetahuan dan pendidikan biasanya memiliki tipe nilai ini. Lembaga pendidikan, lembaga bantuan hukum, salah satu contoh organisasi yang biasanya melayani konsumen yang fanatik yang memiliki kebanggaan terhadap organisasi-organisasi tersebut.

Jika dianalisis dengan teori tersebut di atas, maka tipe nilai dari sekolah SMA Negeri 3 Malang dapat dikategorikan nilai yang memiliki tipe functional-values , dikarenakan nilai-nilai sekolah SMA Negeri 3 Malang menjadi pedoman bagi anggota dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari (*mode of conduct*) dan dengan fokus utama untuk mencapai tujuan visi misi

sekolah, maka nilai-nilai sekolah terus berjalan dan berlaku untuk semuanya siapapun pemimpinya maka nilai-nilai sekolah ini menjadi nilai yang mempunyai *tipe functional traditional values*. Tipikal nilai sekolah ini diyakini bisa memberi kontribusi terhadap efektivitas kinerja sekolah dan meningkatkan mutu sekolah menjadi taraf internasional, karena dapat menciptakan partisipasi yang cukup luas dari kalangan komunitas sekolah.

Sedangkan tipe nilai di SMA Negeri 8 Malang dapat dikategorikan nilai yang mulanya memiliki *tipe elitist-charismatic values*, yang merupakan sistem nilai kebanggaan din dari pimpinan atau kepala sekolah yang karismatik dan transformasional yang menghasilkan fanatisme beberapa anggota sekolah. Dikarenakan sifat karismatik dari kepala sekolah bersifat temporer, maka nilai-nilai ini bersifat transisional. Dikarenakan nilai-nilai sekolah yang berasal dari pendiri kepala sekolah itu berjalan sampai sekarang, maka tipe nilai ini berubah menjadi *elitist-traditional values*, sebab nilai yang mendasari operasional sekolah bersifat elitist yang stabil dan bertahan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Dengan demikian, dari kedua sekolah yang diteliti, SMA Negeri 3 Malang lebih berkomitmen dalam memegang nilai-nilai sekolah, dan dijadikan sebagai dasar pijakan perilaku sekolah dan tertulis di profil sekolah, sedangkan di SMA Negeri 8 Malang belum tertulis di profil dan akan menjadi nilai-nilai yang berubah sewaktu-waktu sesuai dengan pemimpinya.

##### 5. Metode Sosialisasi Nilai-Nilai Sekolah

Sosialisasi nilai-nilai dan falsafah dari kedua sekolah merupakan bagian terpenting dari kegiatan pendidikan selama di sekolah. Sosialisasi dilakukan oleh para pimpinan sekolah dan para guru. Kenyataan tersebut dapat dilihat pada kegiatan sebagai berikut.

- a. Orientasi sekolah atau ospek sekolah; sejak awal masuk ajaran baru para siswa dilibatkan dalam kegiatan orientasi sekolah, kegiatan ini meliputi pengarahan, ceramah, dan ekspos segala kegiatan seni dan olahraga yang ada di sekolah. Tujuan orientasi ini adalah agar para siswa mengetahui apa, bagaimana.
- b. Pertemuan atau rapat-rapat tertentu yang merupakan kegiatan evaluasi pendidikan dan pembelajaran bersifat mingguan bulanan yang diikuti oleh semua guru. Forum ini juga merupakan kegiatan sosialisasi efektif tentang nilai-nilai dan falsafah sekolah yang disampaikan oleh kepala sekolah.
- c. Pertemuan periodik, seperti upacara setiap hari senin, pengarahan awal ajaran, pengarahan sebelum liburan (pertengahan tahun atau akhir tahun), pengarahan Pada hari-hari besar Islam, dan pengarahan yang bersifat insidental.

Sosialisasi dilakukan dengan metode tertentu, yaitu keteladanan, conditioning, pengarahan, pembiasaan, dan penugasan. Sedangkan media; sosialisasi ialah perkataan, perbuatan, tulisan, dan kenyataan. Sosialisasi

ditujukan pada komunitas internal, siswa guru, karyawan, serta juga pada pihak-pihak eksternal yaitu: wali siswa, masyarakat setempat.<sup>213</sup>

**C. Model kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah di SMA Negeri 3 Malang dan di SMA Negeri 8 Malang.**

Untuk dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, seorang kepala sekolah dan sebagai guru dituntut memahami dan memiliki keterampilan yang memadai dalam mengembangkan sekolah baik dari segi managemennya maupun dari peningkatan budaya mutu sekolah yang diisyaratkan dalam standar kompetensi kepala sekolah. Hal itu pula yang ingin dikembangkan oleh SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang. Hal ini sebagaimana dalam salah satu tujuan sekolah yaitu tercapainya implementasi kurikulum 2013, standar isi, dan sistem penilaian berbasis kompetensi dan *life skill* serta terlaksananya pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan bermakna yang berbasis TIK.<sup>214</sup>

**1. Sejarah Panjang Sekolah**

Sejarah adalah salah satu faktor pembentuk dan sekaligus merupakan manifestasi budaya sekolah itu sendiri. Menurut Hodge dan Anthons berpendapat bahwa manifestasi budaya sekolah terwujud dalam berbagai hal sebagai berikut. (a) Mitos, yaitu suatu cerita dramatis tentang kejadian imajinasi, yang biasanya digunakan untuk menjelaskan asal mula atau transformasi (perubahan), atau juga suatu kepercayaan yang tidak

---

<sup>213</sup> J. Van Maanen dan E.H. Schein, Career Development, In J. R. Hackman dan J. L. Suttle (ed), Improving Life at Work (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), Hlm. 58-62 Visi

<sup>214</sup> Dokumentasi SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang

dipertanyakan tentang manfaat pelaksanaan teknik atau perilaku tertentu yang tidak didukung oleh fakta yang terlihat. (b) Saga, yaitu cerita sejarah yang menggambarkan keberhasilan yang unik dari suatu kelompok dan pemimpinnya. (c) Legenda, yaitu cerita turun menurun mengenai kejadian yang sangat hebat yang didasarkan pada sejarah tetapi telah dicampuradukkan dengan kekhayalan/fiksi. Sejarah mengandung kegunaan yang sangat besar bagi kehidupan umat manusia, karena sejarah menyimpan atau mengandung kekuatan yang dapat menimbulkan dinamisme dan melahirkan nilai-nilai baru bagi pertumbuhan serta perkembangan kehidupan umat manusia.<sup>215</sup>

Berdasarkan data yang dipaparkan pada bab terdahulu, ditemukan bahwa kedua sekolah tersebut (SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang) memiliki sejarah yang cukup panjang, yaitu 63 tahun dan 44 tahun (SMA Negeri 3 Malang 63 tahun dan SMA Negeri 8 Malang 44 tahun). Menurut teori pertumbuhan budaya organisasi (*life cycle theory*), maka kedua sekolah tersebut dapat dikatakan telah berada pada tahapan kematangan (*maturity*). Dalam pandangan Clark dalam Peterson,<sup>216</sup> organisasi yang telah lama berdiri, memiliki apa yang disebut dengan *organizational saga*, yaitu pemahaman kolektif berdasarkan sejarah mengenai keberhasilan organisasi, yang memberikan landasan normatif bagi anggota organisasi baik ke dalam maupun ke luar. *Organizational Saga*

---

<sup>215</sup> B. J. Hodge & W. P. Anthony, *Organizational Theory* (3rd.ed) (Boston, Massa-chusetts: Allyn and Bacon Inc., 1988), Hlm. 132

<sup>216</sup> M.W. Peterson (Ed), *Organization and Governance in Higher Education* (3rd ed), (Lexington: Massachusetts:Ginn Pres0987),Hlm. 153

tersebut merupakan salah satu sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi karena dibangun selama bertahun-tahun.

Dalam konteks penelitian ini, kedua sekolah tersebut tampaknya telah memiliki *organizational saga*, yang dibangun atas sejarah keberhasilan yang pernah diraih dan telah berhasil membangun image yang dapat membentuk *character lembaga*, sehingga berhasil membangun *identity* yang membedakan dengan sekolah lainnya. Setiap organisasi pasti mempunyai identitas diri atau artikulasi dari identitas tersebut tercermin dalam etos, tujuan dan nilai-nilai organisasi. Identitas diri menunjukkan *sense of individuality* yang bisa membantu organisasi membedakan dirinya dengan organisasi lain dalam lingkup persaingan.<sup>217</sup> Hal ini membuat komunitas sekolah memiliki tali perekat<sup>218</sup> dan dorongan untuk terus memelihara budaya sekolah. Sebagaimana Coffee and Jones mengatakan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan untuk mempersatukan orang-orang dalam organisasi disebut sebagai *communal organization* yang ditandai dengan tingkat *sosialibilitas* dan *solidaritas* yang tinggi,<sup>219</sup> sedangkan Cameron dan Quinn menyebutnya sebagai *clan organization*,<sup>220</sup> di mana organisasi seolah-olah layaknya sebuah keluarga besar di mana masing-masing anggota keluarga memiliki tanggung jawab yang sama, saling peduli di antara mereka, saling berbagi pengalaman, saling mengingatkan jika ada

---

<sup>217</sup> Jhon Balmer and Alan Wilson, Corporate Identity: There is more to it than meets the eye, International Studies of Management and Organization Journal, 1998, Hlm. 12-13

<sup>218</sup> Linda Smircich, Concept of Culture and Organizational Analysis, Administrative science quarterly 28, 1983, Hlm. 339

<sup>219</sup> R. Goffee and G. Jones, "What holds the modern company together?," Harvard bussines review, 1996, Hlm. 133

<sup>220</sup> Cameron and Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values Framework, Reading (Mass: Addison Wesley, 1999), Hlm. 36

yang salah dan saling melindungi ketika ada ancaman dari luar sehingga budaya juga dapat berfungsi sebagai *sosial control system*.<sup>221</sup>

Sementara menurut Laura & Al Ries bahwa organisasi yang matang dan besar (*big companies*) cenderung terbelenggu oleh kebiasaan (*the way they are*).<sup>222</sup> Untuk menghindari pemikiran yang terbelenggu masa lalu, maka kepalasekolah sebagai pemimpin pesantren dituntut untuk menjadigreat leader yang selalu berpikir *learn from the future* (belajar menciptakan hal-hal baru dengan imajinasi) dan bukan berpikir yang hanya mendewakan pengalaman (*learn from the past*), karena pengalaman dapat juga menyesatkan organisasi.<sup>223</sup>

Dari konteks penelitian yang ada, ditemukan bahwa kepemimpinan kedua kepala sekolah tersebut tidak terjebak dengan romantisisme sejarah kebesaran sekolah dan tidak terbelenggu besarnya nama pemimpin kepala sekolah sebelumnya justru termotivasi untuk lebih terbaik dari pemimpin kepala sekolah sebelumnya dan berusaha sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pada dirinya sendiri, dan selalu melakukan *learn from the future and learn from the past* (المُحَافَظَةُ عَلَى الْقَدِيمِ الصَّالِحِ وَالْأَخْذُ بِالْجَدِيدِ الْأَصْلِحِ) dan selalu berbuat didasarkan pada nilai-nilai sekolah yang telah dibangun terhadap perubahan-perubahan yang sering dilakukan oleh kebijakan pemerintah (Diknas). Dan cenderung lebih selektif dalam menghadapi perubahan dan pengembangan dengan tetap berdasar pada nilai-nilai sekolah yang sudah

---

<sup>221</sup> Michael Thusman and Charles O'Reily, *Winning through innovation* (Boston, Mass: Harvard business school press, 1997), Hlm. 107

<sup>222</sup> Laura & Al Ries dalam Rhenald Kasali, *Re-Code, Your Change DNA* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), Hlm. 14.

<sup>223</sup> Laura & Al Ries dalam Rhenald Kasali, *Re-Code, Your Change DNA*, Hlm.16

berhasil membangun karakter sekolah, sehingga tingkat kepercayaan masyarakat meningkat pada kedua sekolah tersebut, dengan indikasi jumlah siswa cenderung meningkat dari tahun ke tahun.

## 2. Tinjauan Dari Kepemimpinan

Pemimpin bukan saja pemimpin yang memungkinkan terjadinya proses pertukaran dengan kemauan atau keinginan para pengikutnya, atau Pemimpin Transaksional, apalagi bagi para pengikutnya yang baru belajar, tetapi dalam proses selanjutnya perlu pemimpin yang dapat mengangkat dan mengarahkan pengikutnya ke arah yang benar, ke arah moralitas dan motivasi yang lebih tinggi atau sering disebut sebagai Pemimpin Transformasional.<sup>224</sup>

Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi. Sedangkan kepemimpinan karismatik menekankan tujuan-tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan bersama oleh para pengikut, juga didasarkan pada kekuatan luar biasa yang dimiliki oleh seorang sebagai pribadi. Pengertian sangat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang, harus dengan menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimilikialah merupakan anugerah tuhan. Karena posisinya yang demikian itulah maka ia dapat dibedakan dari orang kebanyakan,

---

<sup>224</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership in Organization)*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Universitas Katolik Indonesia, 1994, Hlm. 29

juga karena keunggulan kepribadian itu, ia dianggap (bahkan) diyakini memiliki kekuasaan supra natural, manusia serba istimewa atau sekurang-kurangnya istimewa dipandang masyarakat.<sup>225</sup>

Ditinjau dari model kepemimpinan maka tergolong kepemimpinan dengan model *model of effective leadership* model ini mendukung asumsi bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menangani aspek sekolah dan manusianya sekaligus. Dan *model of transformational leadership* model ini dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding mode-model sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat model ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep ini dinilai telah mengintegrasikan dan sekaligus menyempurnakan ide-ide yang dikembangkan dalam model-model sebelumnya. Dan *model kepemimpinan Suportif* kepemimpinan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya.<sup>226</sup>

Berdasarkan data di lapangan, kedua sekolah tersebut menerapkan konsep-konsep pengelolaan yang khas dalam rangka menjaga image sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah yang berkarakter. Terdapat lima faktor utama pada kedua sekolah tersebut yang dikelola secara profesional, yaitu (1) pengadaan sarana prasarana pendidikan yang baik, (2) kualifikasi para guru dan pegawai serta siswa yang profesional dan berakhlak, (3) rasio guru dan siswa

---

<sup>225</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership in Organization)*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Universitas Katolik Indonesia, 1994, hal. 29

<sup>226</sup> Stephen P Robbins, *Organizational Behavior (Mexico: Prentice Hall, 2003)*, hlm. 313.

yang seimbang, (4) sistem pengajaran dan pendidikan yang dilaksanakan secara terdiferensiasi, (5) suasana kerja dan belajar yang kondusif, dan (6) pengelolaan yang konstruktif.

Keenam faktor utama dalam pengelolaan sekolah ini diarahkan sepenuhnya untuk meningkatkan mutu sekolah dan berakhlak, dengan bertumpu pada empat prinsip. (1) Proses belajar mengajar diusahakan untuk senantiasa mampu mengembangkan semua bakat dan potensi siswa agar berkembang secara optimal. (2) Membentuk kepribadian siswa agar menjadi manusia yang berkarakter. (3) Para guru mampu menjadi fasilitator sekaligus mampu menjadi panutan bagi murid-muridnya. (4) Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki visi yang kuat dan unggul dengan mencurahkan energi dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkan visinya.

Dalam rangka memelihara budaya organisasi yang sudah terbangun, maka kedua sekolah melakukan sejumlah penyesuaian dalam pengelolaan sekolah. Salah satu penyesuaian dalam pengelolaan sekolah itu adalah diterapkannya asas-asas pengelolaan perusahaan (*principles of corporate management*) dalam rangka menunjang pengelolaan akademik (*academic anagement*).

Konsekuensi dari penyesuaian itu keberadaan pemimpin sekolah pada kedua sekolah tersebut mengalami perkembangan dalam tugas dan fungsi yakni bukan lagi sekadar berperan sebagai pemimpin pengajaran (*instructional leadership*) yang transaksional dengan peran mengelola administrasi, mengorganisasi guru-guru, membina guru, memperbaiki kurikulum, dan mengelola pembelajaran siswa, melainkan juga dituntut sebagai pemimpin

pendidikan (*educational leadership*) yang transformasional dengan indikator sebagai berikut. (1) Kemampuan menjawab berbagai rintangan, memelihara budaya mutu sekolah dan visi misi sekolah, dan upaya mencapainya dengan energi dan komitmen yang tinggi (*visioner*). (2) Kepala sekolah sebagai pemimpin selalu berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen, dan keyakinan serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik setiap keputusan yang dibuat (*komunikator*). (3) Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan (*motivator*). (4) Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya (*inovator*). (5) Kepala sekolah memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai keluarga besar sekolah, memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan pengetahuan dan *profesionalitas* kerja serta memperlakukan bawahan sebagai pribadi yang patuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi (*educator*).

Bentuk kepemimpinan yang dilakukan kedua pimpinan sekolah ini mengindikasikan pada pola kepemimpinan transformasional, yang mana pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionry*

menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan, seperti *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.<sup>227</sup>

Review yang dilakukan Elsbree & McNally; Coulson dalam Saran & Trafford; Cadwell & Spinks menyebutkan bahwa pemimpin pendidikan yang transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin menjawab berbagai tantangan, memelihara visi tentang sekolah yang baik dan upaya mencapainya dengan energi dan komitmen yang tinggi, dan menunjukkan kualitas personal yang mengacu pada integritas moral.<sup>228</sup>

Sementara menurut Burns, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Dalam hubungannya dengan tingkat kebutuhan Maslow, pemimpin transformasional perlu meningkatkan kebutuhan bawahan dari tingkat yang paling dasar ke tingkatan puncak yakni aktualisasi diri. Jadi dengan adanya kepemimpinan transformasional maka kebutuhan yang lebih tinggi dari para bawahan akan dapat terpenuhi. Dengan

---

<sup>227</sup> Gary Yukl, An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Journal of Leadership Quarterly*, 1999, Hlm. 287 WS.

<sup>228</sup> Elsbree, H. J. McNally & R. Wynn, *Elementar School Administration and Supervision* (New York: American Book Company, 1979); A. Coulson, *Primary School Headship: A Review of Research*, dalam R. Saran, & V. Trafford (Eds), *Research in Education Management and Policy: Restrospect and prospect* (London: The Falmer Press, 1990), Hlm. 101-107; B.J. Caldwell & J. M. Spink, *Leading the Self-Managing School* (London: The Falmer, 1993), Hlm. 87-90.

menumbuhkan aktualisasi diri, pemimpin juga menumbuhkan keterikatan bawahan pada tujuan organisasi.<sup>229</sup>

Sementara dalam konteks penelitian dari kedua sekolah ini bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh para pimpinan dari kedua sekolah tersebut tidak didasarkan pada kepemimpinan transaksional yang bersifat ekonomis.

Dengan demikian jika mengikuti teori diatas maka, dari data yang diperoleh maka Model kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah di SMA 3 Malang dan SMA 8 Malang dengan menggunakan model kepemimpinan transformasional dan karismatik dengan metode take and gave dari nilai-nilai sekolah.

#### **D. Penyusunan Proposisi dari Analisis Lintas Kasus**

Berdasarkan hasil analisis dan diskusi temuan lintas kasus, disesuaikan pula dengan fokus penelitian ini, maka secara induktif-konseptualistik disusun dua proposisi pokok, yaitu proposisi tentang budaya mutu sekolah dan proposisi tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah. Masing-masing proposisi disusun sebagai berikut:

1. Proposisi Kepemimpinan Kepala sekolah dalam Menjaga Budaya Mutu Sekolah
  - a. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah mempunyai kemampuan melakukan proses seleksi dan sosialisasi dalam rangka menjaga nilai-nilai dan kebermutuan sekolah sehingga

---

<sup>229</sup> J. M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), Hlm. 170.

- memungkinkan terlaksananya fungsi kontrol kepemimpinan (controlling).
- b. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah mempunyai kemampuan mengomunikasikan dan mengimplementasikan visi secara baik dan tepat sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang berhasil dalam menciptakan komitmen terhadap nilai-nilai sekolah dan budaya mutu sekolah (*visioner leadership*).
  - c. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah piawai mengomunikasikan nilai, visi, misi dan tujuan sekolah kepada internal (guru, pegawai dan siswa) dan eksternal (masyarakat dan wali siswa untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang inovatif (*inovational leadership*).
  - d. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah mempunyai kemampuan dalam memberikan perhatian pribadi kepada semua komunitas guru seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap sekolah sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang mendidik (*educational leadership*).
  - e. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah mempunyai kemampuan memahami, memberikan penjiwaan dan melaksanakan secara komitmen terhadap nilai-nilai sekolah untuk

dijadikan dasar pijakan perilaku sekolah dalam pencapaian tujuan sekolah sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang berhasil dalam membangun budaya mutu sekolah (cultural leadership).

- f. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah mampu menata organisasi sekolah menciptakan hubungan yang bersifat loose coupling, dan mengubah struktur dan suasana kerja menjadi menyenangkan atau profesional sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan organisasional (*organizational leadership*).

## 2. Proposisi Budaya Mutu Sekolah

- a. Terbentuknya sekolah yang berkarakter dan memiliki budaya mutu sekolah yang unggul memakan waktu yang cukup panjang dan penuh tantangan dan pengalaman yaitu 44 tahun – 63 tahun.
- b. Sekolah yang berkarakter dan bermutu memiliki komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai dan disiplin sekolah sebagai dasar pijakan perilaku sekolah sehingga berhasil membentuk identitas sekolah yang unggul dari pada sekolah yang lain.
- c. Sekolah yang berkarakter dan memiliki budaya mutu memiliki sarana prasarana yang baik dan kondusif dengan memberi sumber belajar dan penciptaan lingkungan belajar yang kondusif bagi semua siswa sehingga berpeluang berhasil membentuk lulusan yang terbaik

- d. Sekolah memiliki suasana belajar dan kerja yang sehat dan kondusif berdasarkan nilai-nilai sekolah sehingga terwujud *team work* yang sehat dan harmonis.
- e. Sekolah didasari motivasi bermutu dan semangat kerja yang tinggi dari semua unsur komunitas sekolah sehingga tercipta motivasi intrinsik dan harapan yang tinggi, semangat kerja yang tinggi, dan tercermin dalam kinerja yang tinggi.
- f. Sekolah memperoleh dukungan kuat dari masyarakat, orang tua, dan pemerintah sehingga terjalin kemitraan yang sehat dan saling mendukung antara komunitas sekolah dengan penyelenggara pendidikan dan masyarakat sekitar
- g. Sekolah memiliki pimpinan kepala sekolah yang piawai menciptakan suasana kondusif bagi siswa untuk belajar, menumbuhkan dan melibatkan guru, seperti mampu menciptakan dukungan positif orang tua, dan masyarakat sehingga kepemimpinannya memperoleh pengakuan dan dukungan dari semua pihak.

## **BAB VI PENUTUP**

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data, dan temuan kasus individu serta pembahasan lintas kasus maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut

### **A. Kesimpulan**

1. Strategi kepala sekolah dalam memelihara dan melestarikan budaya mutu sekolah

Motivasi dan semangat kerja; kepala sekolah dalam membangkitkan dan meningkatkan motivasi dan semangat kerja dari kedua sekolah ini memiliki kemiripan, yaitu memberi keteladanan (*uswatun hasanah*). Pendekatan budaya *uswatun hasanah* yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai kepala sekolah, ternyata menjadi sarana yang efektif untuk memotivasi semua unsur komunitas sekolah dalam mencapai tujuan sekolah disertai dengan semangat ibadah, penuh pengabdian pada sekolah.

Keterlibatan pembantu guru; pertemuan rutin setiap hari yang telah diagendakan untuk membicarakan semua aktivitas dan program sekolah merupakan bukti keterlibatan para guru dalam turut serta mendukung usaha-usaha memajukan dan mengsucceskan sekolah.

Dukungan masyarakat yang kuat; kedua sekolah ini sama-sama sepenuhnya didukung masyarakat dan perangkat pemerintahan termasuk orang tua siswa.

Strategi kepala sekolah untuk menjaga budaya mutu sekolah maka kepala sekolah melakukan peran berikut. (1) Kemampuan menjawab berbagai rintangan, memelihara budaya mutu sekolah dan visi misi sekolah, dan upaya mencapainya dengan energi dan komitmen yang tinggi (*visioner*). (2) Kepala sekolah sebagai pemimpin selalu berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen, dan keyakinan serta memiliki tekad untuk mencapai ijuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik setiap keputusan yang dibuat (*komunikator*). (3) Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa epan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan (*motivator*). (4) Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya (*inovator*). (5) Kepala sekolah memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai keluarga besar sekolah, memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan pengetahuan dan profesionalitas kerja serta memperlakukan bawahan sebagai pribadi yang patuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi (*educator*)

2. Proses kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu di SMA Negeri 3 Malang dan SMA Negeri 8 Malang

Sejarah yang panjang. Terbangunnya sekolah berkarakter dan berbudaya memakan waktu yang panjang. Kedua sekolah memiliki sejarah yang cukup panjang, yaitu rata-rata lebih dari 43-64 tahun. Berbagai organisasi yang telah lama berdiri di dalam, memiliki apa yang disebut dengan *organizational saga*, yaitu pemahaman kolektif berdasarkan sejarah mengenai keberhasilan organisasi sekolah, yang memberikan landasan normatif bagi anggota -anggotanya baik ke dalam maupun ke luar.

Kedua sekolah yang peneliti teliti tersebut sangat menanamkan kedisiplinan yang sangat ketat demi terjalannya program-program sekolah dan tercapainya visi misi sekolah yang maksimal dan menguntungkan sekolah. Serta gerakan membuat RPP sebelum mengajar dan adanya tindak lanjut yang memberdayakan guru agar lebih baik lagi.

Sarana prasarana, suasana belajar dan kerja, penuh keikhlasan, penuh semangat, dan kerja yang dinamis, dan tidak tegang meskipun memiliki kegiatan yang cukup padat dan disiplin. Salah satu cara menciptakan lingkungan belajar dan kerja kondusif adalah pemberlakuan disiplin sehingga budaya mutu sekolah tetap utuh. SMA Negeri 3 Malang tampak lebih ketat pelaksanaan kedisiplinannya dibanding dengan SMA Negeri 8 Malang.

Nilai-nilai sekolah sebagai dasar perilaku sekolah adapun nilai-nilai SMA Negeri 3 Malang adalah: Prestasi, Kejujuran, Tangungjawab, Agama,

Kerja sama, Kreatifitas, Rasa senang, Persahabatan, Kebijakan, Kehidupan yang seimbang, sedangkan SMA Negeri 8 Malang adalah jujur, disiplin dalam tingkah laku, bertanggung jawab, ramah dalam berinteraksi, berbudaya unggul dan berprestasi, Perbedaan nilai yang terdapat pada kedua sekolah tersebut lebih disebabkan oleh perbedaan latar pendidikan.

3. Model kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah

Keberadaan kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah pada kedua sekolah tersebut mengalami perkembangan dalam tugas dan fungsi yakni bukan lagi sekadar berperan sebagai pemimpin pengajaran (*instructional leadership*) yang transaksional dengan peran mengelola administrasi, mengorganisasi guru-guru, membina guru, memperbaiki kurikulum, dan mengelola pembelajaran siswa, melainkan juga dituntut sebagai pemimpin pendidikan (*educational leadership*) yang transformasional dengan indikator sebagai berikut. (1) Kemampuan menjawab berbagai rintangan, memelihara budaya mutu sekolah dan visi misi sekolah, dan upaya mencapainya dengan energi dan komitmen yang tinggi (*visioner*). (2) Kepala sekolah sebagai pemimpin selalu berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen, dan keyakinan serta memiliki tekad untuk mencapai ijuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik setiap keputusan yang dibuat (komunikator). (3) Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah

bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan (motivator). (4) Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya (inovator). (5) Kepala sekolah memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai keluarga besar sekolah, memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan pengetahuan dan profesionalitas kerja serta memperlakukan bawahan sebagai pribadi yang patuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi (educator).

Konteks penelitian dari kedua sekolah ini bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh para pimpinan dari kedua sekolah tersebut tidak didasarkan pada kepemimpinan transaksional yang bersifat ekonomis.

Dengan demikian maka Model kepemimpinan kepala sekolah dalam memelihara budaya mutu sekolah di SMA 3 Malang dan SMA 8 Malang dengan menggunakan model kepemimpinan transformasional dan karismatik dengan metode take and gave dari nilai-nilai sekolah.

## B. Saran

Dari temuan penelitian ini, ada beberapa rekomendasi yang ditujukan sebagai berikut;

1. Hendaknya tetap mempertahankan nilai-nilai sekolah yang sudah membudaya, sejarah membuktikan banyak sekolah yang berusaha maju tapi belum menemukan nilai-nilai sekolah yang sudah membudaya di sekolahnya.
2. Hendaknya menjaga sistem pendidikan yang telah teruji bertahun-tahun, perubahan sistem pendidikan berakibat pada perubahan keunggulan kelulusan sekolah.
3. Hati-hati terhadap pengaruh eksternal yang bervisi fatamorgana, dan yang bereksistensi virus bagi sekolah, maka perlu sikap selektif dan berprinsip bagi semua anggota sekolah.
4. Kehilangan keunggulan pendidikan dan karakter sekolah, menyebabkan kehilangan pengaruhnya di masyarakat dan pada gilirannya akan ditinggal masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdu syani, *Manajemen Organisasi*, (Jakarta: PT. Bina Aksara 1987)
- Andrew Pettigrew, *On Studying Organizational Culture, Administrative Science Quarterly*, 1979
- Antonio, Muhammad Syafii, Muhammad saw: *The Super Leader Super Manager* (Jakarta: PLM, 2007)
- Bogdan, Robert C. dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998)
- D Katz, & Kahn, R. L, *The Social Psychology of Organizations* (2<sup>nd</sup> ed) (New York: John Wiley, 1978)
- Danim, Sudarwan, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*, (Rineka Cipta, Jakarta. 2004)
- Desmond Graves, *The Impact of Culture Upon Marginal Attitudes, Belief and Behavior in England and France*, In D.Graves (Ed), *Management Research: A Cross Culture Perspective* (San Fransisco: Jossey-Bass, 1986)
- Fahrudin Muchlis, *budaya organisasi teori dan praktek dalam kehidupan organisasi, pengalaman budaya organisasi religious UIN Maulana Malik Ibrahim Malang* (jurnal of Islamic education, issn 2036-5902, edisi Juli-Desember 2014.)
- Guba, Egon G. *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, California: Sage Publications, 1985)
- Harrison, J.R. dan G.R.Carrol, *Keeping the Faith: A model of Cultural Transmission in Formal Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, (Desember 1991)
- Hemphill, J.K., & Coons, A.E., "Development of The Leader Behavior Description Questionnaire", In R.M.Stogdill & A.E.Coons (Eds), *Leader behavior: Its Description and Measurement* (Columbus: Bureau of Business Research, Ohio state University, 1957)
- House, R. J, *A theory of Charismatic Leadership*. In J. G Hunt and L. L. Larson (Eds), *Leadership: The cutting edge* (Carbondale: Southern Illinois University Press 1976)

- Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan* (Malang Kalimasahada Press, 1996)
- J. M. Burns, *Leadership*, (New York: Harper & Row, 1978)
- Jick D. Ulrich dan Van Glinow M.A, *Hing Impac Learning: Building and Diffusing Learning Capability, Organizational Dynamics*, (1998)
- Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. (Jakarta: PT Raja Grafindo persada, 1998)
- Keith Devis, Newstrom John, 1984. *Perilaku Dalam Organisasi (edisi bahasa Indonesia)*, Erlangga; Jakarta.
- Komariah, Aan, dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Bumi Aksara, Jakarta 2005)
- Luthans, F, *Organizational Behavior* (4<sup>nd</sup> ed) (New York: Megraw-Hill, 1995)
- Mardiyah, M.Ag, Dr. *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Tlogomas Malang, Aditya Media Publishing, 2013)
- Matthew B. Miles and A.Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (Sage Publications, International Education and Professional Publisher, Thousand Oaks London New Delhi)
- Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (UMM Press: Malang. 1999).
- Muhaimin, Prof. Dr. M.A, *Rekonstruksi Pendidikan Islam dari Paradigma Pengembangan Manajemen Kelembagaan Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, (PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2009)
- Nasution, S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003),
- Pheysey, Diana, *Organizational Culture: Types and transformation* (London: Routledge, 1993)
- Qomar, Mujamil, *Pesantren: Devi Transformasi Metodologi Menuju Demokratis 'Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2005)
- Ralp M Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature* (New York: Free Press, 1974)
- Robbins Stephen P., *Organizational Behavior* (san diego state university: Person education international, 2003)
- Rosmiyati, Tatty, dan Dedy Achmad Kurniadi, 2009, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Alfabeta: Bandung, 2009)

- Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi* (Malang: YA3, 1990)
- Sathe, Vijay, *Culture and Related Cororate Realistics* (Homewood Illinos: Richard D Irwin, inc. 1982)
- Silalahi, Gabriel Amin, *Metodologi Penelitian Studi Kasus* (Sidoarjo: Citramedia, 2003)
- Sobirin, Ahmad, *Budaya Organisasi* (Yogyakarta: YKPN, 2007)
- Spradley, James P. *The Ethnographic Interview* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979)
- Stephen R Covey, *The 8th Habit From Electiveness to Greatness* (London: Simon&Schuster UK Ltd)
- Sukanto dan Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan: Teori struktur dan Prilaku” cet ke-12*, (Yogyakarta: BPFE, 2000)
- Sumaryani, Cucu, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Produktivitas Sekolah*, (Alfabeta, Bandung, 2009)
- Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001)
- Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Thn 2003, (Bandung: Citra Umbara)
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Ghalia Indonesia, Jakarta. 1993.)
- Wayne K Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice, second Edition* (New York: Random House, 1982)
- Winardi J, *Teori Organisasi dan pengorganisasian*, (Rajawali Press. Jakarta, 2003)
- Yusak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan: untuk Fakultas Tarbiyah Komponen MKDK*, (Pustaka Setia, Bandung, 2005)
- Zainun, Buchari, *Manajemen dan Motovasi* (Jakarta: Balai Aksara, 1989).

**Jumlah ruangan SMA Negeri 3 Malang tahun ajaran 2015-2016.**

No	Nama Ruangan	Jumlah
1	Ruang kelas	26
2	Laboratorium kimia	1
3	Laboratorium fisika	1
4	Laboratorium biologi	1
5	Laboratorium bahasa	1
6	Laboratorium komputer	2
7	Laboratorium multimedia	1
8	Laboratorium Agama	1
9	Ruang perpustakaan konvensional	1
10	Ruang serbaguna/aula	1
11	Ruang UKS	1
12	Koperasi/toko	1
13	Ruang BP/BK	1
14	Ruang kepala sekolah	1
15	Ruang TU	1
16	Ruang guru	1
17	Ruang OSIS	1
18	Kamar mandi/WC guru laki-laki	1
19	Kamar mandi/WC guru perempuan	1
20	Kamar mandi/WC siswa laki-laki	1
21	Kamar mandi/WC perempuan	2
22	Gudang	1
23	Ruang ibadah	2

**Data Dewan Guru dan Tugas Mengajar di SMA Negeri 3 Malang.**

<b>Kode</b>	<b>Nama Guru</b>	<b>Mata Pelajaran</b>
1	Drs. H. Anshori Zaini, MA	PAG Islam
2	Dra. Choirulil Fatih, MA	PAG Islam
3	Akhmad Nasikin, MA	PAG Islam
4	Dra. Sudjiati	PPKn
5	Anisah Hariati, S.Pd	PPKn
6	Aspiyah, S.Pd	Bhs. Indonesia
7	Dra. Suyati	Bhs. Indonesia
8	Ahmad Supriyadi, S.Pd	Bhs. Indonesia
9	Drs. Sukarji	Bhs. Indonesia
10	Drs. Basuki Agus Priyana P	Bhs. Indonesia
11	Drs. Bambang Prasetyo	Bhs. Inggris
12	Dina Christy, S.Pd	Bhs. Inggris
13	Drs. Yusuf Santoso	Bhs. Inggris
14	Drs. Ida Nurmala	Bhs. Inggris
16	Ni Luh Wahyuni C. P, S.S	Bhs. Inggris
15	Dra. Sri Poerwani. H	Sos/Sej
16	Drs. Ahmadillah	Sos/Sej
17	Drs. Adi Prawito	Sos/Sej
18	Drs. Hartono	Sos/Sej
19	Drs. Adi Sasongko	Penjaskes
20	Chomsatul Fadillah, S.Pd	Penjaskes
21	Wahyudiono, S.Pd	Penjaskes
24	Any Herawati, S.Pd	Matematika
25	Retno Trisniwati, S.Pd	Matematika
26	Sri Harini, S.Pd	Matematika
27	Dra. Purijati	Matematika
28	Kukuh Retno W, S.Pd	Matematika
29	Drs. Moh. Hasyim	Matematika
30	Drs. Edy Effi Boediono	Matematika
31	Drs. Handri Prijanto	Fisika
32	Hj. Kustiani T.H, S. Pd	Fisika
33	Wawan Pramunadi, S. Pd	Fisika
34	Hj. Siti Aliah	Fisika
35	Budi Nurani, S.Pd	Fisika
36	Khoirul Hanin, S.Pd	Fisika
37	Drs. Harywanto	Biologi
38	Dwi Sulistiorini S.Pd	Biologi
39	Abdul Teddy S.Pd	Biologi
40	Dra. Hj, Hernik K	Biologi
41	Dini Fitria S.Si	Biologi
42	Endri Purnomo, S. Pd	Biologi
43	Rr. Yunarti S.Pd	Kimia
44	Drs. Hariyanto	Kimia
45	Dra. Rr. Poerwati BU	Kimia

46	Iswaning Rahayu, S.Pd	Kimia
47	Venni Ika, S.Si	Kimia
48	Titik Susiana, M.Si	Kimia
49	Dra. Sriwahyuni	Ekonomi
50	Supandi. S. Pd	Ekonomi
51	Riyantin S.Pd	Akunt
52	Drs. Bagus Brahmananto	Pend. Kesenian
53	Firman, S. Pd	Pend. Kesenian
54	Hery Yudiyanto, S. Pd	Pend. Kesenian
55	Dra. Wahyu Widiastuti	Geografi
56	Ita Rosita, S. Pd	Geografi
57	Alfan Akbar, M.Si	Lingk. Hidup, Goe
58	Umi Patria S.Pd	BK/BP
59	Dra. Nur Mukaromah	BK/BP
60	Erdyna Nuraini, S. Pd	BK/BP
61	Drs. Slamet Hariadi	BK/BP
62	Drs. Abdul Madjid, MA	BK/BP
63	Wibisono Sukmo W.ST	TI
64	Rahadian Adhi W, S. Pd	TI
65	Iqbal Afif Amrullah, S. Pd	TI
66	Norman Adhi Prawitha	TI
67	Kastini, S. PAK	PAG Kristen
68	Stefanus Pan, S. Ag	PAG Katholik
69	Dra. Dian Heny Priani, S.S	Ket.B. Jepang
70	Kris Setyati, M. Pd	Bhs. Mandarin
71	Ratih Kartikasari	Bhs. Perancis
72	I'Anatut Thoifah, S. Pd	Bhs. Arab

### Keadaan guru PAI di SMA Negeri 3 Malang

No	Nama Guru PAI	Pangkat/ Gol.	Status	Pend./ Tertinggi	Tugas di sekolah ini
1	Drs.H.Anshori, MA	IV/A	PNS	S2/Sarjana	1990
2	Dra. Choirulil Fatih, MA	IV/A	PNS	S2/Sarjana	2010
3	Akhmad Nasikin, MA	III/a	GTT	S2/Sarjana	2004

Jumlah ruangan SMA Negeri 8 Malang Tahun ajaran 2015-2016

No	Nama Ruangan	Jumlah
1.	Ruang Kelas	28
2.	Ruang Tamu	2
3.	Ruang perpustakaan	1
4.	Ruang kepala sekolah	1
5.	Ruang guru	1
6.	Ruang BP/BK	1
7	Ruang tata usaha	1
8	Ruang wakasek	1
9	Laboratorium IPA	2
10	Laboratorium Bahasa	2
11	Ruang UKS	2
12	Laboratorium komputer	1
13	Koperasi siswa	1
14	Ruang OSIS	1
15	Kamar Mandi	4
16	Kantin	5
17	Gudang	2
18	Aula	1
19	Masjid	1
20	Pos Penjaga	1

**Data Dewan Guru dan Tugas Mengajar di SMA Negeri 8 Malang.**

No	Nama Lengkap	Jabatan
01	Agus Maulana Firdaus, S.S, M.Pd	Guru Bahasa Arab
02	Betti Sumiwati	Guru Kimia
03	Dra. Alpiyah	Guru Sejarah
04	Dra. Dyah Purnamasasi S.	Guru Geografi
05	Dra. Endang Trinoviawati	Guru Matematika
06	Dra. Erna Setijawati	Guru Matematika

07	Dra. Evi Maria K, M.Pd	Guru Bahasa Inggris
08	Dra. Hj. Endah Zulaicha	Guru Bahasa Jerman
09	Dra. Liliek Triani, M.Pd	Guru Biologi
10	Dra. Sri Nuryani	Guru Fisika
11	Dra. Wisminganti	Guru Geografi
12	Dra. Yuni Widiharyanti, M.Si	Guru PPKn
13	Drs. Adam Muhammad	Guru Fisika
14	Drs. Cahyono Nugroho, M.Pd	Guru Biologi
15	Drs. H. Harijadi	Guru Bahasa Indonesia
16	Drs. H. Mubassyir	Guru Agama Islam
17	Drs. Masrur	Guru Agama Islam
18	Dwi Sri Wahyuningtias, S.S	Guru Bahasa Jepang
19	Elis Rityorini, M.Pd	Guru Bahasa Jerman
20	Elisa Dewi Puspitasari, S.Pd	Guru Matematika
21	Endah Trajuningsih, S.Pd	Guru Matematika
22	Fitri Kusriani, S.Psi	Guru BP
23	Gigih Gita Pramukti, S.Pd, BA	Guru Bahasa Jerman
24	Hari efendi	Guru Sejarah
25	Hesti Maiyanti, S.S	Guru Bahasa Jepang
26	Hj. Indiatiningsih, S.Pd	Guru Kimia
27	Hj. R.A. Sri Isminingsih, S.Pd, M.Pd	Guru Matematika
28	Imam Sanafi, ST	Guru TIK
29	Iqbal Qalbimina, S.Pd	Guru Matematika
30	Iswaning Rahayu, M.Pd	Guru Kimia
31	Kartika Rahayuwati, S.Pd	Guru Seni Budaya
32	Khoirun Nifan, S.Pd	Guru Bahasa Indonesia
33	Lilis Indrawati, S.Pd	Guru Bahasa Indonesia
34	M. Hari Efendi, S.Pd	Guru Sejarah
35	Maya Maharani Meta Bawana, S.Pd	Guru Bahasa Inggris
36	Mingribut Kawistoro, SPd	Guru Penjaskes
37	Naning Wahyuni	Guru Biologi
38	Nurnirin S.Pd	Guru Sejarah
39	Nuzulia Mega Jayanti	Guru Bahasa Inggris
40	Rendhy Sukma Jaya	Guru Sejarah
41	Rida Afrilyasanti, S.Pd	Guru Bahasa Inggris
42	Rina Mariana, S.Pd	Guru BP
43	Sasongko, S.Pd, MM	Guru Penjaskes
44	Slamet Mujiono, S.Pd	Guru Bahasa Inggris
45	Soegeng armadi	Guru Geografi
46	T. Ikawati	Guru Bahasa Inggris
47	Teguh Gunawan	Guru Agama Kristen
48	Teguh Santosa, M.Pd	Guru PPKn
49	Wiedia Carulina Purwanti, S.Pd	Guru Biologi
50	Yudhi Christianto, S.Kom	Guru TIK

**DAFTAR PRESTASI SISWA SMA NEGERI 8 MALANG TAHUN PELAJARAN 2014/2015**

<b>No</b>	<b>NAMA SISWA/ EKSKUL</b>	<b>JENIS KOMPET ISI</b>	<b>PRESTAS I</b>	<b>TINGKAT</b>	<b>WAKT U</b>
1	Ariska Dyan	Kejuaraan Nasional Karate terbuka	Juara 1	Nasional	Aug-14
2	Amsterdam Band	Deteksi Band Competitio n2K14	Juara 3	Malang Raya	Sep-14
3	BRAVO	Lomba Mading 3D BNN	Juara 1	Kota	Sep-14
4	M. Rizki (XII-IPS-1)	Lomba Campursari	Juara 1	Nasional	Sep-14
5	Genesis (Futsal putra)	Turnamen Tres Escuelas Cup	Juara 1	Kota	Sep-14
6	Genesis (Futsal putra)	Turnamen Tres Escuelas Cup	Juara 3	Kota	Sep-14
7	Genesis (Futsal putri)	Turnamen Segitiga Futsal Putri	Juara 3	Kota	Sep-14

8	Ariska Dyan	POPDA (Karate)	Juara 1 (Medali Emas)	Propinsi	Sep-14
9	Ariska Dyan	Kejurda (Karate)	Juara 1 (Medali Emas)	Propinsi	Sep-14
1 0	BRAVO	Journalist Competitio n DBL	Juara 1	Propinsi	Oct-14
1 1	BRAVO	Journalist Competitio n DBL	Best Writer	Propinsi	Oct-14
1 2	GENESIS (FUTSAL)	UC SPORT COMPETI TION 2014	Juara 2	Propinsi	Oct-14
1 3	Tradance	Lomba Tari Topeng dalam rangka Diesnatalis UM	Juara 2	Kota	Oct-14
1 4	Renaldy F.N..Magat	Lomba Esai Malang Youth festival 2014	Juara 2	Malang Raya	Oct-14

1 5	Alfa Millenia E.P	Lomba Esai Malang Youth festival 2014	Juara 3	Malang Raya	Oct-14
1 6	KIR (Nisrina Nur Yazida, Nur Wasiati. Nuraini Maghfiroh)	Lomba Karya Tulis Ilmiah, PJB UP BRANTAS	Juara 2	Malang Raya	Oct-14
1 7	SMAN 8 MALANG	Lomba Aksi Sekolah Bersih Narkoba (23 Okt 2014)	5 Besar	Propinsi	Oct-14
1 8	OBBS	BASKET BALL COMPETI TION SMANBA WARRIO RS CUP 2014 (31 Okt - 8 Nov 2014)	Juara 2	Propinsi	Novemb er 2014
1 9	Amsterdam Band	Radar Malang Goes to School	Harapan 1	Malang Raya	Novemb er 2014

20	Modern Dance	Modern Dance Competition HUT ke 31 SMAN Purwosari, 13 Nov 2014	Juara 1	Malang Raya	November 2014
21	Tradisional Dance	Tradisional Dance Competition SPARKLING ECORA, 16 Nov 2014	Juara 2	Propinsi	November 2014
22	BRAVO	MADING DETCON 3D/2D 2K14, (4 - 16 Nov 2014)	TOP TEN GOLD, Mading 3D/ 2D	Propinsi	November 2014
23	Karate (Arizka )	Kejuaraan Karate Malang Open VI Th 2014, 28 - 30 Nov 2014	Juara 1, Kumite 68 kg Yunior Putri	Nasional	November 2014

2 4	Karate (Arizka )	Kejuaraan Karate Malang Open VI Th 2014, 28 - 30 Nov 2014	Juara 1, Kumite + 59 kg SMA Putri	Malang Raya	Novemb er 2014
2 5	Karate (Arizka )	Kejuaraan Karate Malang Open VI Th 2014, 28 - 30 Nov 2014	Juara 3, Kata Perorangan SMA Putri	Malang Raya	Novemb er 2014
2 6	Firda A Rosyidah, Faradila Fahira, Septantia DP	Civil Engineerin g Debate Competitio n University Of Brawijaya	Juara 2	Malang Raya	Dec-14
2 7	M.Hisyam Ramadhan, Rena Regita H, Brammirza Rizaldy	Civil Engineerin g Debate Competitio n University Of Brawijaya	Juara 3	Malang Raya	Dec-14

28	Kartikasari Dewi Irandus	Lomba Atletik IKOR Cup se Jawa Timur (lari 400 m Putri KU 13-15 tahun)	Juara 3	Propinsi	Dec-14
29	KIR (Nora Galuh Candra , Aisyah Bahita)	OPSI IPS	Juara 1	Malang Raya	Dec-14
30	Tradance	Charis Got Talent Festival 2014	Juara 1	Malang Raya	Dec-14
31	Amsterdam Band	Honda Band competition M-TEENS SCHOOL COMPETITION 2015	Juara 3	Malang Raya	Jan-15
32	Tradance	Marketing Fair 2015 Polinema	Juara 1	Malang Raya	Jan-15
33	Genesis (Futsal)	Turnamen Futsal Cup Univ.Kanjuruan Malang	Juara 3	Malang Raya	Jan-15

3 4	Genesis (Futsal) -> M. Fadil	Turnamen Futsal Cup Univ.Kanj uruan Malang	TOP SCORE	Malang Raya	Jan-15
3 5	KIR (Nora Galuh, Wikan Sektianto	Olimpiade Geografi Nasional di UGM	10 Besar	Nasional	Jan-15
3 6	Videografi (Aziz Sinau)	Festival Film Indie Universitas Gajayana Malang	Film Favorit	Malang Raya	Pebruari 2015
3 7	SMAN 8 MALANG	Lomba 'Youth Health Kota Malang 2015	Juara 1	Malang Raya	Pebruari 2015

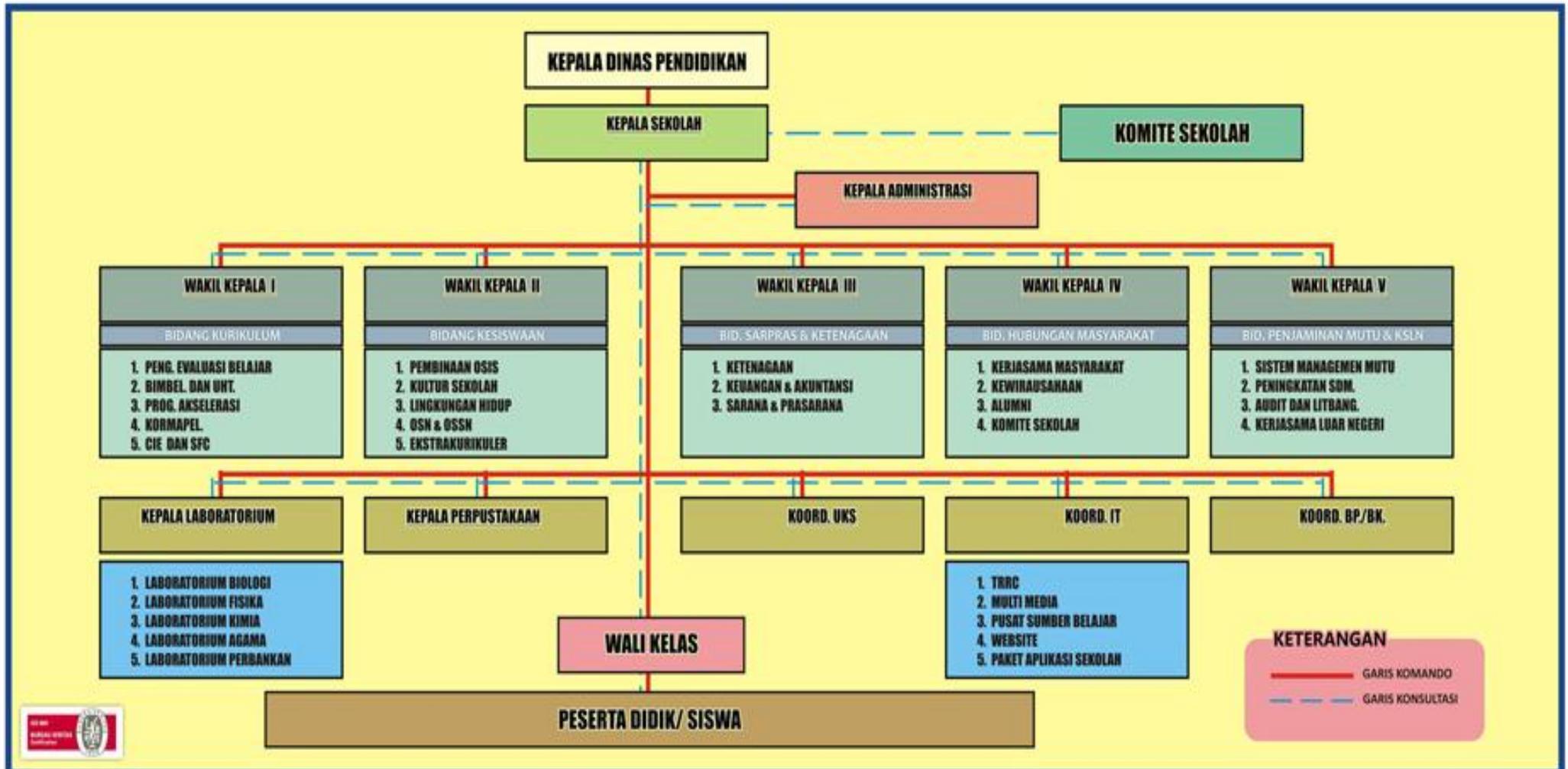




REPUBLIC OF INDONESIA

# STRUKTUR ORGANISASI SMA NEGERI 3 MALANG

Jl. Sultan Agung Utara No. 7, ☎ 0841-324768, 📠 0841-341530 Kec. Klojan Kota Malang- 65111





Kepala Sekolah SMA N 3 Malang Hj. Asri Widiapsari,



Proses wawancara dengan informan SMA N 3

Piala prestasi SMA N 3



Belajar kelompok di perpustakaan SMA N 3



Sarana perpustakaan SMA N 3



Kantin kejujuran SMA N 3

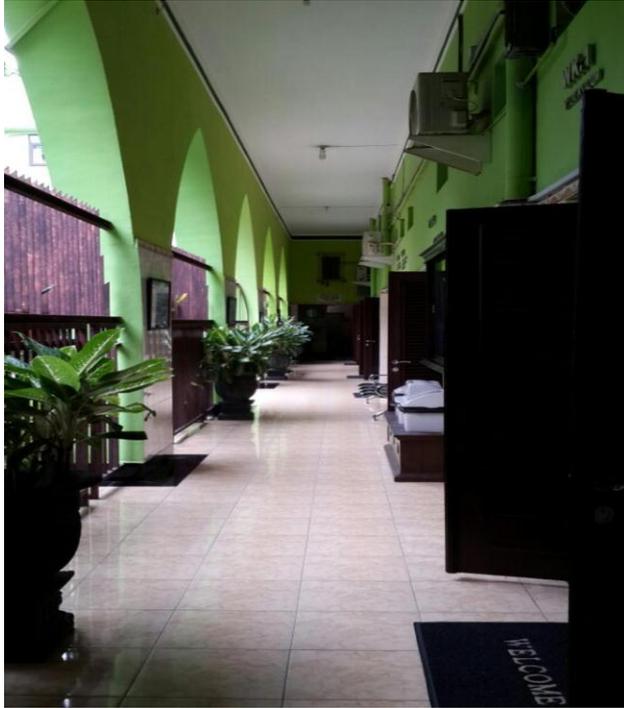


Mempraktekkan solat janazah



Ruang OSIS





TINGGI/RENDAH KEBUDAYAAN  
SUATU BANGSA DAPAT DIUKUR  
DENGAN KEMAMPUAN MEMELIHARA  
KEBERSIHAN DAN KEINDAHAN  
LINGKUNGANNYA



**PEMERINTAH KOTA MALANG**  
**DINAS PENDIDIKAN**  
**SMA NEGERI 3 MALANG**  
Jl. SULTAN AGUNG UTARA NO. 7 MALANG  
Telp : (0341) 324768

**VISI**

Menjadi sekolah unggul  
yang memiliki civitas akademika  
yang beriman, bertaqwa,  
berakhlakul karimah, berprestasi,  
berperan aktif di era global,  
dan peduli pada lingkungan.





Kepala Sekolah SMA N 8 Malang

Diskusi OSPEK siswa SMA N 8 Malang



Wawancara dengan salah satu siswa panitia OSPEK



Ruang kelas tanpa depan



Peresmian SMA N 8



Kegiatan solat jamaah di SMA N 8 Malang



Piala prestasi SMA N 8



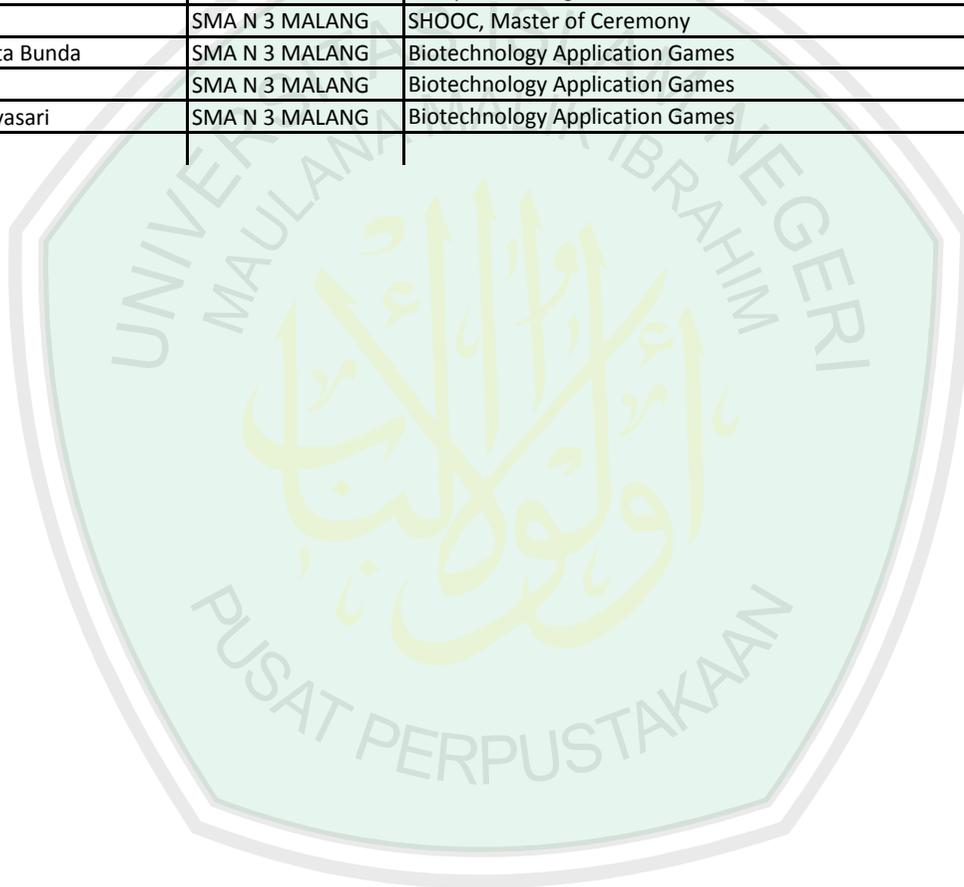
Kotak saran dan kritik



DATA PRESTASI SISWA TAHUN 2014/2015

SMA NEGERI 3 MALANG

No.	Nama	Sekolah	Prestasi	Juara	Tingkat	Tahun
1	RIZALDY PRIMANTA	SMA N 3 MALANG	LOMBA BLOG JB - ITC 2014	JUARA FAVORIT	KOTA	2014
2	YULIAN NAUFAL	SMA N 3 MALANG	LOMBA BLOG JB - ITC 2014	JUARA FAVORIT	KOTA	2014
3	ALMIRA RACHMAH	SMA N 3 MALANG	LOMBA TENIS	MEDALI PERAK POPDA JATIM	PROVINSI	2014
4	ALMIRA RACHMAH	SMA N 3 MALANG	LOMBA TENIS	MEDALI EMAS POPWIL IV NTT	NASIONAL	2014
5	Nanda Adi Kurniawan	SMA N 3 MALANG	OSN KEBUMIAN	MEDALI EMAS	NASIONAL	2014
6	Izzah Wahidiah Ruhmah	SMA N 3 MALANG	OSN KEBUMIAN	MEDALI PERUNGGU	NASIONAL	2014
7	Moh. Miftahul Fahmi	SMA N 3 MALANG	OSN ASTRONOMI	MEDALI EMAS DAN THE BEST THEORY	NASIONAL	2014
8	Hikari Arif Iman	SMA N 3 MALANG	OSN ASTRONOMI	MEDALI PERAK	NASIONAL	2014
9	Nindya Permata Bunda	SMA N 3 MALANG	OSN BIOLOGI	MEDALI PERUNGGU	NASIONAL	2014
10	Nindya Permata Bunda	SMA N 3 MALANG	Polimpiade Biologi Se Jawa-Bali Univ Wijaya Kusuma Surabaya	JUARA 3	SE JAWA BALI	2015
11	Ihya Fakhrurizal Amin	SMA N 3 MALANG	Polimpiade Biologi Se Jawa-Bali Univ Wijaya Kusuma Surabaya	JUARA 3	SE JAWA BALI	2015
12	Nindya Permata Bunda	SMA N 3 MALANG	Olimpiade Biologi ITS	JUARA 1	PROVINSI	2015
13	Shella Berlian	SMA N 3 MALANG	SHOOC, Master of Ceremony	JUARA 2	KOTA	2015
14	Nindya Permata Bunda	SMA N 3 MALANG	Biotechnology Application Games	JUARA 1	SE JAWA BALI	2015
15	Editya Fukata	SMA N 3 MALANG	Biotechnology Application Games	JUARA 2	SE JAWA BALI	2015
16	Intan Ayu Cahyasari	SMA N 3 MALANG	Biotechnology Application Games	JUARA 3	SE JAWA BALI	2015



**DAFTAR PRESTASI SISWA SMA NEGERI 8 MALANG  
TAHUN PELAJARAN 2014/2015**

No	NAMA SISWA/ EKSKUL	JENIS KOMPETISI	PRESTASI	TINGKAT	WAKTU
1	Ariska Dyan	Kejuaraan Nasional Karate terbuka	Juara 1	Nasional	Aug-14
2	Amsterdam Band	Deteksi Band Competition2K14	Juara 3	Malang Raya	Sep-14
3	BRAVO	Lomba Mading 3D BNN	Juara 1	Kota	Sep-14
4	M. Rizki (XII-IPS-1)	Lomba Campursari	Juara 1	Nasional	Sep-14
5	Genesis (Futsal putra)	Turnamen Tres Escuelas Cup	Juara 1	Kota	Sep-14
6	Genesis (Futsal putra)	Turnamen Tres Escuelas Cup	Juara 3	Kota	Sep-14
7	Genesis (Futsal putri)	Turnamen Segitiga Futsal Putri	Juara 3	Kota	Sep-14
8	Ariska Dyan	POPDA (Karate)	Juara 1 (Medali Emas)	Propinsi	Sep-14
9	Ariska Dyan	Kejurda (Karate)	Juara 1 (Medali Emas)	Propinsi	Sep-14

10	BRAVO	Journalist Competition DBL	Juara 1	Propinsi	Oct-14
11	BRAVO	Journalist Competition DBL	Best Writer	Propinsi	Oct-14
12	GENESIS (FUTSAL)	UC SPORT COMPETITION 2014	Juara 2	Propinsi	Oct-14
13	Tradance	Lomba Tari Topeng dalam rangka Diesnatalis UM	Juara 2	Kota	Oct-14
14	Renaldy F.N..Magat	Lomba Esai Malang Youth festival 2014	Juara 2	Malang Raya	Oct-14
15	Alfa Millenia E.P	Lomba Esai Malang Youth festival 2014	Juara 3	Malang Raya	Oct-14
16	KIR (Nisrina Nur Yazida, Nur Wasiati. Nuraini Maghfiroh)	Lomba Karya Tulis Ilmiah, PJB UP BRANTAS	Juara 2	Malang Raya	Oct-14
17	SMAN 8 MALANG	Lomba Aksi Sekolah Bersih Narkoba (23 Okt 2014)	5 Besar	Propinsi	Oct-14

18	OBBS	BASKETBALL COMPETITION SMANBA WARRIORS CUP 2014 (31 Okt - 8 Nov 2014)	Juara 2	Propinsi	November 2014
19	Amsterdam Band	Radar Malang Goes to School	Harapan 1	Malang Raya	November 2014
20	Modern Dance	Modern Dance Competition HUT ke 31 SMAN Purwosari, 13 Nov 2014	Juara 1	Malang Raya	November 2014
21	Tradisional Dance	Tradisional Dance Competition SPARKLING ECORA, 16 Nov 2014	Juara 2	Propinsi	November 2014
22	BRAVO	MADING DETCO 3D/2D 2K14, (4 - 16 Nov 2014)	TOP TEN GOLD, Mading 3D/ 2D	Propinsi	November 2014
23	Karate (Arizka )	Kejuaraan Karate Malang Open VI Th 2014, 28 - 30 Nov 2014	Juara 1, Kumite 68 kg Yuniior Putri	Nasional	November 2014
24	Karate (Arizka )	Kejuaraan Karate Malang Open VI Th 2014, 28 - 30 Nov 2014	Juara 1, Kumite + 59 kg SMA Putri	Malang Raya	November 2014
25	Karate (Arizka )	Kejuaraan Karate Malang Open VI Th 2014, 28 - 30	Juara 3, Kata Perorangan	Malang Raya	November 2014

		Nov 2014	SMA Putri		
26	Firda A Rosyidah, Faradila Fahira, Septantia DP	Civil Engineering Debate Competition University Of Brawijaya	Juara 2	Malang Raya	Dec-14
27	M.Hisyam Ramadhan, Rena Regita H, Brammirza Rizaldy	Civil Engineering Debate Competition University Of Brawijaya	Juara 3	Malang Raya	Dec-14
28	Kartikasari Dewi Irandus	Lomba Atletik IKOR Cup se Jawa Timur (lari 400 m Putri KU 13-15 tahun)	Juara 3	Propinsi	Dec-14
29	KIR (Nora Galuh Candra , Aisyah Bahita)	OPSI IPS	Juara 1	Malang Raya	Dec-14
30	Tradance	Charis Got Talent Festival 2014	Juara 1	Malang Raya	Dec-14
31	Amsterdam Band	Honda Band competition M- TEENS SCHOOL COMPETITION 2015	Juara 3	Malang Raya	Jan-15
32	Tradance	Marketing Fair 2015 Polinema	Juara 1	Malang Raya	Jan-15

33	Genesis (Futsal)	Turnamen Futsal Cup Univ.Kanjuruan Malang	Juara 3	Malang Raya	Jan-15
34	Genesis (Futsal) -> M. Fadil	Turnamen Futsal Cup Univ.Kanjuruan Malang	TOP SCORE	Malang Raya	Jan-15
35	KIR (Nora Galuh, Wikan Sektianto)	Olimpiade Geografi Nasional di UGM	10 Besar	Nasional	Jan-15
36	Videografi (Aziz Sinau)	Festival Film Indie Universitas Gajayana Malang	Film Favorit	Malang Raya	Pebruari 2015
37	SMAN 8 MALANG	Lomba 'Youth Health Kota Malang 2015	Juara 1	Malang Raya	Pebruari 2015

