

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN BUDAYA
MUTU DAN DAYA SAING SEKOLAH DI SMA BRAWIJAYA SMART
SCHOOL MALANG**

SKRIPSI



Oleh:
Amiga Putri Minanda
NIM. 18170031

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
April, 2022**

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN BUDAYA
MUTU DAN DAYA SAING SEKOLAH DI SMA BRAWIJAYA SMART
SCHOOL MALANG**

SKRIPSI

*Disajikan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan (S.Pd)*



Oleh:
Amiga Putri Minanda
NIM. 18170031

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
April, 2022**

LEMBAR PERSETUJUAN

STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN BUDAYA
MUTU DAN DAYA SAING DI SMA BRAWIJAYA SMART SCHOOL
MALANG

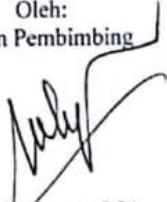
SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Oleh:
Amiga Putri Minanda
NIM. 18170031

Telah disetujui dan disahkan
Pada Tanggal

Oleh:
Dosen Pembimbing


Dr. H. Mulyono, MA.
NIP. 196606262005011003

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana
Malik Ibrahim Malang


Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I, M.Pd
NIP. 19781119 200604 1 001

LEMBAR PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Puji Syukur kehadiran Allah SWT dan Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW beserta seluruh keluarga dan sahabat-nya.

Karya tulis sederhana ini penulis persembahkan untuk kedua orang tua tercinta
Ibu Arneti dan Bapak Maman Sumantri
Yang selalu memberiku doa, semangat, dukungan, dan motivasi pada setiap waktu
penyusunan skripsi ini hingga selesai

Kepada adikku tersayang Alifa Fauziah Minanda
Yang senantiasa menjadi memberikan motivasi serta dukungan, semoga jalan kita
membahagiakan Mama dan Papa dimudahkan Allah SWT

Seluruh keluargaku yang senantiasa mendukungku dan mendoakan setiap langkahku, penulis ucapkan terimakasih tak terhingga atas ketulusan dan keikhlasannya dalam memberikan doa, dukungan, dan kasih sayangnya selama ini.

Aku persembahkan karya sederhana ini kepada kalian. Hanya doa dan harapan yang terucap semoga Allah SWT senantiasa memberikan kekuatan dan kemampuan padaku agar bisa mewujudkan segala mimpi dan menjadi yang terbaik bagi kalian.

“Aamiin Ya Rabbal Alamin”

MOTTO

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

“Sebaik-baik Manusia adalah yang Bermanfaat Bagi Orang Lain”

(HR. Thabrani dan Daruquthni)

Dr. H. Mulyono, MA
Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK)
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Amiga Putri Minanda
Lamp : 8 (delapan) Eksemplar

Yang Terhormat,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK)
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Di

Malang

Assalamu'alaikum Wr.Wb

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

Nama : Amiga Putri Minanda
NIM : 18170031
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang

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

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Pembimbing


Dr. H. Mulyono, MA
NIP. 196606262005011003

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Amiga Putri Minanda
NIM : 18170031
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar rujukan.

Malang, 1 April 2022



Amiga Putri Minanda
NIM. 18170031

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufiq, serta bimbingan-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang” ini dengan baik semoga berguna dan bermanfaat. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun kita dari jalan kegelapan menuju jalan yang terang benderang yakni addinul islam wal iman.

Penelitian ini peneliti susun guna memenuhi tugas akhir dari Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang khususnya Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan. Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan penelitian ini. Penulis sampaikan beribu terimakasih kepada pihak-pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Bapak Prof. Dr. H. Nur Ali, M. Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. Nurul Yaqien, S.Pd, M.Pd selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Bapak Dr. H. Mulyono, MA selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, saran, dan kritik dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah berbagi ilmu dan wawasannya.
6. Bapak Nandung Intirtama, Dip., Ed., M.Pd selaku Kepala Sekolah SMA Brawijaya *Smart School* Malang dan seluruh dewan guru yang telah memberi kesempatan dan membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Khususnya kepada Waka Kurikulum Miss Nur Laily, S. Pd, Mister Farid Fatoni S, S.Pd selaku Waka Bidang Kesiswaan, Miss Anisa Nuraeni selaku Waka Humas dan pamong peneliti, Miss Ani Hermawati, S. Pd. I selaku Waka Sarana dan Prasarana, dan Miss Enies Dwi Listyorini selaku Kepala Tata Usaha yang selalu membantu peneliti selama melakukan penelitian.
7. Orang tua tercinta Ibu Arneti dan Bapak Maman Sumantri yang tak hentihentinya menyertakan doa-doa terbaiknya serta selalu mendukung di setiap langkah putri-putrinya dalam segala hal, terimakasih telah banyak berkorban untuk peneliti.
8. Adikku tercinta Alifa Fauziah Minanda yang selalu mendukung dan memberikan semangat.

9. Sahabat-sahabatku Regitha Cahyani, Yernati Ulfazah, Kartika Lolita, yang selalu menemani, mendoakan, dan memberi motivasi untuk peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-teman seperjuangan khususnya MPI angkatan 2018 yang telah memberi motivasi, dukungan, dan tak lupa canda tawanya selama menempuh pendidikan di bangku perkuliahan.
11. Semua pihak yang turut membantu dan memberikan dukungan kepada penulis.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan balasan yang sebaik-baik balasan kepada semua pihak yang turut membantu dalam penyelesaian skripsi ini, Aamiin. Sebagai manusia biasa, penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak luput dari kesalahan masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis sangat berharap adanya kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembacanya. Aamiin.

Malang, 30 Maret 2022

Penulis

Amiga Putri Minanda
NIM 18170031

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

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

A. Huruf

ا	= a	ز	= z	ق	= q
ب	= b	س	= s	ك	= k
ت	= t	ش	= sy	ل	= l
ث	= ts	ص	= sh	م	= m
ج	= j	ض	= dl	ن	= n
ح	= <u>h</u>	ط	= th	و	= h
خ	= kh	ظ	= zh	ه	= w
د	= d	ع	= ‘	ء	= ,
ذ	= dz	غ	= gh	ي	= y
ر	= r	ف	= f		

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

C. Vokal Diftong

أو = **au**

أي = **ay**

أو = **a**

إي = **u**

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
MOTTO	v
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	vi
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR BAGAN.....	xviii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
ABSTRAK	xxi
ABSTRACT	xxiii
ABSTRAK ARAB	xxv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Orisinalitas Penelitian.....	8
F. Definisi Istilah	12
G. Sistematika Pembahasan	14

BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
A. Konsep Strategi Kepala Sekolah	18
1. Konsep Strategi	17
2. Fungsi Strategi.....	19
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah	20
4. Strategi Kepala Sekolah	24
B. Konsep Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah.....	31
1. Pengertian Budaya Mutu	31
2. Pengertian Daya Saing	34
C. Kajian Integrasi	37
D. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah	40
E. Kerangka Berfikir.....	42
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	43
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	43
B. Kehadiran peneliti	45
C. Lokasi penelitian	46
D. Data dan sumber data	47
E. Teknik pengumpulan data	48
F. Teknik analisis data.....	50
G. Pengecekan keabsahan data	52
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	56
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	56
1. Gambaran Umum Sekolah	56
2. Profil Lengkap Sekolah.....	57

3. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah.....	59
4. Program Unggulan Sekolah	60
5. Kondisi Tenaga Pendidik dan Kependidikan.....	61
6. Kondisi Kondisi Siswa dan Siswi	66
7. Kondisi Sarana dan Prasarana.....	68
B. Paparan Data Penelitian	71
1. Perencanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya <i>Smart School</i> Malang.....	71
2. Implementasi Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya <i>Smart School</i> Malang	79
3. Hasil Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya <i>Smart School</i> Malang.....	91
C. Hasil Penelitian	98
1. Perencanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya <i>Smart School</i> Malang.....	98
2. Implementasi Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya <i>Smart School</i> Malang.....	98
3. Hasil Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya <i>Smart School</i> Malang.....	99
BAB V PEMBAHASAN	100
A. Perencanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya <i>Smart</i> <i>School</i> Malang.....	101
B. Implementasi Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya	

Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya <i>Smart School</i> Malang.....	111
C. Hasil Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya <i>Smart School</i> Malang.....	121
BAB VI PENUTUP	130
A. Kesimpulan	130
B. Saran.....	131
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	11
Tabel 3.1 Narasumber Penelitian	49
Tabel 4.1 Data Tenaga Pendidik	61
Tabel 4.2 Data Tenaga Kependidikan	65
Tabel 4.3 Data Jumlah Siswa	66
Tabel 4.4 Data Siswa IPA dan IPS	67
Tabel 4.5 Data Sarana dan Prasarana	68
Tabel 4.6 Budaya Mutu <i>SMART</i>	73
Tabel 4.7 Koordinator Kepanitiaan Kegiatan Kesiswaan	80
Tabel 4.8 Pembina Kegiatan Kesiswaan dan Kurikulum	81

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.2 Standar Nasional Pendidikan	34
Bagan 2.3 Kerangka Berfikir	43
Bagan 5.1 Hasil Penelitian	129

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi	27
Gambar 4.1 Senam Pagi	71
Gambar 4.2 Lempar Bola Pakai Sarung	71
Gambar 4.3 Pelayanan Prima untuk Wali Siswa	78
Gambar 4.4 Brascho Nyantri Online	83
Gambar 4.5 Proses Belajar Mengajar Masa Pandemi	85
Gambar 4.6 Pamflet Open Recruitment Guru	87
Gambar 4.7 Fasilitas Kelas yang Diterima Siswa	89
Gambar 4.8 Pamflet Pendaftaran Peserta Didik Baru	90
Gambar 4.9 Siswa Pemenang Olimpiade Ekonomi	95
Gambar 4.10 Siswa Siswi yang Lulus SNMPTN	96

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I : Bukti Konsultasi

Lampiran II : Surat Izin Penelitian

Lampiran III : Pedoman Wawancara

Lampiran IV : Daftar Pendidikan Lanjutan Siswa

Lampiran V : Dokumentasi

Lampiran VI : Biodata Mahasiswa

ABSTRAK

Minanda, Amiga Putri. 2022. **Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang**. Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing. Dr. H. Mulyono, MA

Strategi merupakan suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya yang ada pada suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Dalam membangun budaya mutu dan daya saing, kepala sekolah adalah sosok pemimpin yang memiliki peranan penting. Kepala sekolah harus memiliki sikap yang bersungguh-sungguh dan etos kerja yang tinggi sehingga bisa melahirkan strategi-strategi yang matang. Strategi tersebut bertujuan agar perubahan benar-benar terwujud dengan lahirnya inovasi- inovasi baru yang berdampak pada peningkatan mutu dan daya saing pendidikan di sekolah.

Fokus penelitian ini adalah 1) bagaimana perencanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang? 2) bagaimana implementasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang? 3) bagaimana hasil strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang?

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif adalah suatu bentuk penelitian di mana data dikumpulkan dan dianalisis di lapangan untuk menarik kesimpulan. Pendekatan studi kasus dimaksudkan untuk menggambarkan mengkaji secara mendalam tentang bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa : 1) Perencanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang, yaitu: a) Rencana atau strategi kepala sekolah diwujudkan dalam bentuk *self planning* dan renstra yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah. b) Keputusan terhadap rencana strategi diambil melalui rapat bersama-sama dengan wakil kepala yang dilaksanakan seminggu sekali kepala sekolah mengadakan rapat dengan wakil kepala sekolah dan

bersama guru melalui rapat dinas yang dilakukan sebulan sekali. b) Perencanaan dalam budaya mutu yang diterapkan di SMA Brawijaya *Smart School* Malang adalah budaya mutu *SMART*. c) Rencana daya saing sekolah dengan memberikan pelayanan prima, peningkatan kinerja guru dan karyawan, serta menerapkan program-program unggulan. 2) Implementasi Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah yaitu: a) Kepala sekolah berusaha memfasilitasi bakat dan minat siswa melalui pengadaan program unggulan dan menyediakan 16 macam ekstrakurikuler. b) Meningkatkan program-program unggulan yang selalu ditingkatkan, menyediakan guru yang berkualitas, fasilitas penunjang pendidikan disediakan secara maksimal, letak sekolah sangat strategis, dan menjadikan sekolah yang berbanding lurus antara harga dan pelayanan. c) Guru dan tenaga kependidikan menyediakan banyak informasi dan bersifat terbuka terhadap orang tua siswa dan masyarakat. 3) Hasil strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah bahwa: a) terdapat beberapa kendala dalam kepemimpinan kepala sekolah namun kepala sekolah berusaha untuk melakukan evaluasi melalui rapat bersama wakil kepala sekolah serta guru dan staff. b) Berhasil memenangkan berbagai macam perlombaan, mulai dari akademik hingga non akademik. c) Menduduki peringkat ke-13 berdasarkan LTMPT dengan nilai rerata UTBK tertinggi yang bersaing dengan SMA/MA negeri/swasta lainnya di kota Malang, sehingga menjadikan SMA Brawijaya *Smart School* Malang sebagai salah satu sekolah swasta favorit di Kota Malang.

Kata Kunci: Strategi Kepala Sekolah, Budaya Mutu, Daya Saing Sekolah

ABSTRACT

Minanda, Amiga Putri. 2022. **The Principal's Strategy in Improving the Quality Culture and School Competitiveness at SMA Brawijaya Smart School Malang.** Thesis, Department of Islamic Education Management, State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor. Dr. H. Mulyono, MA

Strategy is the art of using the existing skills and resources of an organization to achieve its goals through effective relationships with the environment in the most favorable conditions. In building a culture of quality and competitiveness, the principal is a leader who has an important role. Principals must have a serious attitude and a high work ethic so that they can produce mature strategies. The strategy aims to make change truly materialized by the birth of new innovations that have an impact on improving the quality and competitiveness of education in schools.

The focus of this research is 1) how is the principal's strategic planning in improving the quality culture and school competitiveness at SMA Brawijaya Smart School Malang? 2) how is the implementation of the principal's strategy in improving the quality culture and school competitiveness in SMA Brawijaya Smart School Malang? 3) how are the results of the principal's strategy in improving the quality culture and school competitiveness at SMA Brawijaya Smart School Malang?

The research method used is a qualitative research method with a case study approach. Qualitative research is a form of research in which data is collected and analyzed in the field to draw conclusions. The case study approach is intended to describe an in-depth study of how the principal's strategy in improving the quality culture and school competitiveness at SMA Brawijaya Smart School Malang.

This study shows the results that: 1) Principal's Strategic Planning in Improving Quality Culture and School Competitiveness at SMA Brawijaya Smart School Malang, namely: a) The principal's plan or strategy is realized in the form of self-planning and strategic plan in accordance with the vision, mission, and school goals. b) Decisions on the strategic plan are taken through a meeting together with the deputy head which is held once a week, the principal holds a meeting with the vice principal and together with the teacher through an official meeting which is held once a month. b) Planning in quality culture applied in SMA Brawijaya Smart School Malang is SMART quality culture. c) Plan for school competitiveness by providing excellent service, improving teacher and

employee performance, and implementing superior programs. 2) Implementation of the Principal's Strategy in Improving the Quality Culture and School Competitiveness, namely: a) The principal tries to facilitate the talents and interests of students through the procurement of superior programs and provides 16 kinds of extracurricular activities. b) Improving superior programs that are always improved, providing quality teachers, providing optimal educational support facilities, very strategic school locations, and making schools that are directly proportional to price and service. c) Teachers and education staff provide a lot of information and are open to parents and the community. 3) The results of the principal's strategy in improving the quality culture and school competitiveness are that: a) there are several obstacles in the leadership of the principal but the principal tries to evaluate it through meetings with the vice principal as well as teachers and staff. b) Successfully won various competitions, ranging from academic to non-academic. c) Ranked 13th based on LTMPT with the highest average UTBK score that competes with other public/private SMA/MA in Malang city, thus making SMA Brawijaya Smart School Malang as one of the favorite private schools in Malang City.

Keywords: *Principal Strategy, Quality Culture, School Competitiveness*

نبذة مختصرة

ميناندا ، أميغا بوتري. ٢٠٢٠. استراتيجية المدير في تحسين ثقافة الجودة والقدرة التنافسية المدرسية في مدرسة براويجايا الثانوية العليا ، المدرسة الذكية في مالانج. الذكية. أطروحة ، قسم إدارة التربية الإسلامية ، جامعة الدولة الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج. مستشار. دكتور. احلاج . موليونو ، ماجستير

الإستراتيجية هي فن استخدام المهارات والموارد الحالية لمنظمة ما لتحقيق أهدافها من خلال علاقات فعالة مع البيئة في أفضل الظروف. في بناء ثقافة الجودة والقدرة التنافسية ، يكون المدير هو القائد الذي يلعب دوراً مهماً. يجب أن يكون لدى المديرين موقف جاد وأخلاقيات عمل عالية حتى يتمكنوا من إنتاج استراتيجيات ناجحة. تهدف الإستراتيجية إلى إحداث تغيير يتجسد حقاً من خلال ولادة ابتكارات جديدة لها تأثير على تحسين جودة التعليم وقدرته التنافسية في المدارس.

يركز هذا البحث على (1) كيف يتم التخطيط الاستراتيجي للمدير في تحسين ثقافة الجودة والقدرة التنافسية المدرسية في SMA Brawijaya Smart School Malang؟ (2) كيف يتم تنفيذ استراتيجية المدير في تحسين ثقافة الجودة والقدرة التنافسية للمدرسة في SMA Brawijaya Smart School Malang؟ (3) كيف هي نتائج استراتيجية المدير في تحسين ثقافة الجودة والقدرة التنافسية للمدرسة في SMA Brawijaya Smart School Malang؟

طريقة البحث المستخدمة هي أسلوب بحث نوعي مع منهج دراسة الحالة. البحث النوعي هو شكل من أشكال البحث يتم فيه جمع البيانات وتحليلها في الميدان لاستخلاص النتائج. يهدف نهج دراسة الحالة إلى وصف دراسة متعمقة لكيفية استراتيجية المدير في تحسين ثقافة الجودة والقدرة التنافسية للمدرسة في SMA Brawijaya Smart School Malang.

توضح هذه الدراسة النتائج التالية: (1) التخطيط الاستراتيجي للمدير في تحسين ثقافة الجودة والقدرة التنافسية المدرسية في SMA Brawijaya Smart School Malang ، وهي: (أ) يتم تحقيق خطة أو إستراتيجية المدير في شكل تخطيط ذاتي وخطة إستراتيجية وفقاً ل الرؤية والرسالة وأهداف المدرسة. (ب) يتم اتخاذ القرارات بشأن الخطة الاستراتيجية من خلال اجتماع مع نائب الرئيس يعقد مرة واحدة في الأسبوع ، ويقعد المدير اجتماعاً مع نائب المدير ومع المعلم من خلال اجتماع رسمي يعقد مرة واحدة في الشهر. (ب) التخطيط في ثقافة الجودة المطبقة في SMA Brawijaya Smart School Malang هو ثقافة جودة ذكية. (ج) التخطيط للقدرة التنافسية للمدرسة من خلال تقديم خدمة ممتازة ، وتحسين أداء المعلمين والموظفين ، وتنفيذ برامج متفوقة.

(2) تنفيذ استراتيجية المدير في تحسين ثقافة الجودة والقدرة التنافسية المدرسية ، وهي: أ) يحاول المدير تسهيل مواهب الطلاب واهتماماتهم من خلال شراء برامج متفوقة ويوفر 16 نوعًا من الأنشطة اللامنهجية. ب) تحسين البرامج المتفوقة التي يتم تحسينها دائمًا ، وتوفير معلمين ذوي جودة عالية ، وتوفير مرافق الدعم التعليمي الأمثل ، ومواقع مدارس استراتيجية للغاية ، وإنشاء مدارس تناسب بشكل مباشر مع السعر والخدمة. ج) يقدم المعلمون وموظفو التعليم الكثير من المعلومات وهم مفتوحون للآباء والمجتمع. 3) نتائج استراتيجية المدير في تحسين ثقافة الجودة والقدرة التنافسية للمدرسة هي: أ) هناك عدة عقبات في قيادة المدير لكن المدير يحاول تقييمها من خلال اجتماعات مع نائب المدير وكذلك المعلمين والموظفين. . ب) فاز بنجاح في العديد من المسابقات ، بدءًا من المسابقات الأكاديمية إلى غير الأكاديمية. ج) احتلت المرتبة 13 استنادًا إلى LTMP مع أعلى متوسط درجات UTBK التي تتنافس مع SMA / MA العام / الخاص في مدينة مالانج ، مما يجعل SMA Brawijaya Smart School Malang واحدة من المدارس الخاصة المفضلة في مدينة مالانج

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية الرئيسية ، ثقافة الجودة ، التنافسية المدرسية

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan adalah suatu yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan manusia. Hingga saat ini pendidikan masih dijadikan sebagai media penentu Sumber Daya Manusia (SDM). Dimana mutu Sumber Daya Manusia (SDM) berkorelasi positif dengan mutu pendidikan, mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat, dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan, komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana serta biaya.¹ Pendidikan bisa didapat manusia salah satunya melalui lembaga pendidikan (sekolah). Lembaga pendidikan yang bermutu akan menghasilkan Sumber Daya Manusia yang lebih bermutu juga dan ini menjadikan lembaga pendidikan akan lebih mudah bersaing dengan sekolah lain dalam menarik minat orang tua dan siswa.

Keberlangsungan lembaga pendidikan tidak terlepas dengan adanya lembaga pendidikan dan pemimpinnya. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal diharapkan memiliki kelebihan yang positif yang membedakannya dengan lembaga pendidikan lain. Untuk mewujudkan hal tersebut maka lembaga pendidikan memerlukan pemimpin yang bijak dan mampu mengendalikan dampak positif tersebut. Pemimpin memiliki

¹ Hecksa Manora, *Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Edification, Vol. 1, No. 01. Juni 2019

tanggung jawab secara fisik maupun spiritual agar apa yang dipimpinnya bisa berhasil sehingga tidak memiliki kesamaan kepemimpinan dengan pemimpin lain. Kepala sekolah selaku orang yang mempunyai wewenang dan kekuasaan sudah selayaknya mempunyai gaya kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan jabatan yang diembannya.

Perubahan zaman yang semakin cepat mengakibatkan berubahnya semua aspek kehidupan termasuk pendidikan. Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan formal bagi masyarakat harus selalu melakukan perubahan untuk peningkatan mutu pendidikan. Menurut Mutohar, peningkatan mutu sekolah pada hakikatnya adalah suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan dan tanggungjawab pengambilan keputusan kepada kepala sekolah dengan melibatkan partisipasi individual, baik personel sekolah maupun anggota masyarakat. Peningkatan mutu merupakan kerja keras yang harus mendapatkan dukungan dari semua semua warga sekolah. Mutu suatu sekolah tidak hanya dilihat dari seberapa banyak sekolah tersebut mendapatkan prestasi.

Sekolah yang memenangkan persaingan di masa mendatang adalah sekolah yang mampu dengan cepat merespon terhadap perubahan. Sekolah diharapkan mampu membuat perubahan yang didesain agar lebih responsif pada lingkungan. Artinya perubahan perlu dilakukan oleh suatu sekolah sesuai dengan kebutuhan lingkungan sehingga tidak ditinggalkan oleh masyarakat. Untuk itu peran pemimpin sangat diperlukan suatu organisasi

khususnya perannya dalam membantu proses perubahan. Selain perannya yang dibutuhkan dalam proses perubahan, kepala sekolah juga harus memiliki strategi yang matang agar perubahan tersebut benar-benar terwujud dengan lahirnya inovasi-inovasi baru yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah.²

Kepala sekolah dalam mengembangkan tugasnya hendaknya didasari dengan sikap sungguh-sungguh & etos kerja yang tinggi. Kepala sekolah yang mempunyai kesungguhan dan etos kerja yang tinggi akan mampu melaksanakan inovasi pendidikan dengan baik. Disamping itu ditunjang dengan kemampuan manajerial yang handal juga merupakan faktor yang mewujudkan sekolah yang efektif, kondusif dan dinamis. Kehadiran kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru, karyawan, dan anak didik. Begitu besarnya peranan sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya inovasi pendidikan dan kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Namun, perlu dicatat bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, tidak ditentukan oleh tingkat keahliannya dibidang konsep dan teknik kepemimpinan semata, melainkan lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan teknik atau strategi yang diambil dalam merencanakan setiap tujuan yang diinginkan.

² Anna Mar'atuz Zahro, dkk, *Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, JAMP: Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan, Volume 1, Nomor 3 September 2018: 358-363. Hal, 359.

Pandangan diatas menunjukkan pentingnya menelaah dan membahas kembali tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan inovasi pendidikan agar tercipta sekolah efektif dan berkualitas.³

Hingga saat ini, mutu pendidikan di Indonesia berada di peringkat 6 terbawah dari negara-negara di dunia. Hal ini menjelaskan bahwa mutu pendidikan di Indonesia sangatlah rendah. Melihat kondisi ini tentunya dunia pendidikan selain menjadi tanggung jawab pemerintah, lembaga pendidikan juga memerlukan kepala sekolah yang mampu meningkatkan mutu tersebut. hal ini ditujukan agar sumber daya manusia di Indonesia mampu bersaing dengan sumber daya asing dan menjadikan sumber daya manusia menjadi cerdas, kreatif dan terampil, sebagaimana dijelaskan oleh A. tafsir bahwa tujuan pendidikan nasional Indonesia menggambarkan kualitas manusia yang baik menurut bangsa indonesia, bagi bangsa Indonesia manusia yang baik adalah manusia pembangunan yang pancasilais, sehat jasmani dan rohani, memiliki pengetahuan dan keterampilan, dapat mengembangkan kreativitas dan bertanggung jawab, dapat menyuburkan sikap demokrasi dan penuh tenggang rasa, dapat mengembangkan kecerdasan yang tinggi serta disertai budi pekerti yang luhur, mencintai bangsa dan sesama manusia sesuai yang termaksud di dalam UUD 1945.⁴

³ Sri Rahayu Kadir, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah di SMAN 5 Gorontalo*, Skripsi. Hal, 2.

⁴ A. Tafsir, *Landasan dan Tujuan Pendidikan*, (Bandung: Fakultas Tarbiyah IAIN SGD, 1998), Hal. 15.

Permendikbud No. 28 tahun 2016 menjelaskan bahwa mutu pendidikan dasar dan menengah merupakan suatu tingkat kesesuaian antara penyelenggara pendidikan dasar dan menengah dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang telah ditetapkan untuk pendidikan dasar dan menengah. Selain itu dijelaskan juga bahwa penjaminan mutu pendidikan adalah suatu mekanisme yang sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan yang memastikan seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu pendidikan.⁵ Dengan terciptanya budaya mutu pendidikan yang baik, maka sebuah sekolah bisa dikatakan mampu bersaing dengan sekolah lain yang sama-sama memiliki mutu pendidikan.

Berdasarkan penjelasan diatas, budaya mutu dan daya saing yang peneliti amati dari SMA Brawijaya *Smart School* bisa di nilai sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan SMA Brawijaya *Smart School* telah mendapatkan terakreditasi “A” dan memiliki fasilitas penunjang pendidikan yang bisa dijadikan media untuk membentuk sumber daya manusia yang terintegrasi. Selain itu dalam daya saing, SMA Brawijaya *Smart School* termasuk kedalam salah satu sekolah favorit di Kota Malang. Hal ini dibuktikan banyaknya peminat PPDB (Pendaftaran Peserta Didik Baru) setiap tahunnya.

Terlepas dari hal tersebut, strategi kepala sekolah dalam memingkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah juga menjadi salah

⁵ Permendikbud No 28 tahun 2006

satu hal yang peneliti amati di SMA Brawijaya *Smart School* Malang. Kepala sekolah SMA Brawijaya *Smart School* Malang termasuk sosok pemimpin yang demokratis menjadi salah satu penujang agar SMA Brawijaya *Smart School* Malang baik dalam segi mutu dan persaingan. Hal ini dibuktikan dengan selalu diadakannya rapat setiap minggu untuk kemajuan SMA Brawijaya *Smart School*.

Sekalipun SMA Brawijaya *Smart School* termasuk SMA Umum yang tergolong baru, tidak menjadikan SMA Brawijaya *Smart School* menjadi SMA yang kurang diminati. Budaya mutu pendidikan yang bagus dan daya saing tinggi yang dimilikinya, menjadikan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian disini dengan judul penelitian “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang.”

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana perencanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang?
2. Bagaimana implementasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang?
3. Bagaimana hasil strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan perencanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang
2. Untuk mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang
3. Untuk mendeskripsikan hasil strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang?

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah kekayaan ilmu pengetahuan dan wacana dalam bidang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah SMA Brawijaya *Smart School* Malang guna mencapai tujuan yang diinginkan dan dapat dijadikan sebagai acuan untuk penelitian yang sejenisnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan penelitian ini dapat menjadi sarana yang bermanfaat bagi penulis dan bisa menjadi sebuah implikasi mengenai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah.

- b. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan manfaat sehingga dapat dikembangkan dan dilanjutkan penelitiannya.
- c. Bagi kepala madrasah, diharapkan bisa menjadi bahan acuan ketika memimpin sekolah atau organisasi

E. Orisinalitas Penelitian

Berdasarkan penelusuran yang peneliti lakukan di berbagai media online dan offline, peneliti belum menemukan adanya penelitian terdahulu yang secara khusus membahas tentang Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang. Meskipun demikian, peneliti menemukan beberapa penelitian yang secara umum membahas tentang hal tersebut, diantaranya:

Pertama, penelitian skripsi oleh Rizka Umami yang berjudul Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SDs Ananda Islamic School Pegadungan Kalideres Jakarta Barat. Fokus penelitian ini adalah pada strategi kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan kepemimpinannya dengan baik sesuai dengan peran dan fungsinya sebagai kepala sekolah. Strategi kepala sekolah dalam

peningkatan mutu pendidikan di SDS Ananda Islamic School berdasarkan manajemen mutu terpadu.⁶

Kedua, jurnal oleh Nurasih, Murniati AR, dan Cut Zahri Harun yang berjudul Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu di SD Negeri 1 Peukan Bada Aceh Besar. Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitiannya adalah deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Strategi Kepala Sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu adalah Melibatkan seluruh personil sekolah, Kepala Sekolah memberi kesempatan kepada guru dalam perencanaan mutu, Kepala Sekolah bekerjasama dengan komite dalam menyusun anggaran sekolah. 2) Strategi Kepala Sekolah dalam peningkatan mutu adalah Guru yang mengajar harus sesuai dengan kualifikasinya, pembelajaran sesuai kurikulum, membantu dan menasehati guru, dalam penerimaan Siswa mengadakan tes. 3) Strategi Kepala Sekolah dalam pengawasan peningkatan mutu adalah melakukan supervisi pengajaran dengan menggunakan teknik kelompok dan teknik perseorangan terhadap kegiatan peningkatan mutu di sekolah. 4) Hambatan dalam pelaksanaan peningkatan mutu adalah Kepala sekolah tidak dapat membagi waktu dan mengontrol seluruh kegiatan sekolah.⁷

⁶ Rizka Umami, *Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SDS Ananda Islamic School Pegadungan Kalideres Jakarta Barat*. Skripsi: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2014

⁷ Nurasih, Murniati Ar, Cut Zahri Harun. *Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu di Sd Negeri 1 Peukan Bada Aceh Besar*. Jurnal: Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Syiah Kuala. Volume 3, No. 3, Agustus 2015

Ketiga, penelitian tesis oleh Kurnia Putri Perdani yang berjudul Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Kompetensi Kewirausahaan di SMK Islam Al-Qomar Nganjuk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kondisi mutu pendidikan di SMK Islam Al-Qomar Nganjuk sebelum adanya peningkatan mutu pendidikan yaitu belum adanya akreditasi sekolah, gedung sekolah yang belum rapi, keterbatasan pendidik, jumlah peserta didik yang masih sedikit, keterbatasan dana pendidikan. (2) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Islam Al-Qomar Nganjuk dengan berprinsip pada sifat-sifat kewirausahaan yang diimplementasikan melalui strategi: inovasi dengan membaca peluang yang ada mengasah kemampuan peserta didik di bidang jasa photo dan video, ID card dan sablon, serta jasa service mobil. Kerja keras dengan mengikuti pembekalan kepala sekolah, diklat pendidik penguatan program SMK, serta mendukung pendidik yang akan melanjutkan S-2. Motivasi yang kuat dalam meningkatkan mutu. Pantang menyerah dengan mencari solusi terbaik dalam memecahkan masalah yang ada di SMK Islam Al-Qomar. Memiliki naluri kewirausahaan dengan bekerjasama dengan disnaker, melakukan kunjungan industri, serta membangun karakter peserta didik untuk siap bekerja, melanjutkan study, dan berwirausaha. Hasil peningkatan mutu melalui kompetensi kewirausahaan kepala sekolah SMK Islam Al-Qomar Nganjuk yaitu 1) peningkatan pada kompetensi lulusan ada yang bekerja, dan melanjutkan kuliah. 2) proses pembelajaran yang

efektif dan efisien. 3) standar isi yang sesuai dengan kurikulum dan dikembangkan sesuai dengan jurusan. 4) pendidik yang berkompeten dan profesional, serta peserta didik yang semakin bertambah. 5) sarana dan prasarana yang memadai dengan teknologi yang canggih. 6) pembiayaan pendidikan dari dana BOS, PKH, SPP, serta hasil kelompok usaha sekolah. 7) penilaian yang sesuai dengan standar kompetensi lulusan, dan prestasi peserta didik yang meningkat.⁸

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul, Bentuk, Instansi, dan Tahun Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Rizka Umami. Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SDs Ananda Islamic School Pegadungan Kalideres Jakarta Barat. Skripsi. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2014.	Sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.	Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik deskriptif.	1. Penelitian yang akan peneliti lakukan lebih berorientasi pada inovasi-inovasi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya <i>Smart School</i> Malang.

⁸ Kurnia Putri Perdani. *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Kompetensi Kewirausahaan di SMK Islam Al-Qomar Nganjuk*. Tesis: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2018

2.	Nurasiah, Murniati AR, dan Cut Zahri Harun. Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu di SD Negeri 1 Peukan Bada Aceh Besar. Jurnal: Magister Administrasi Pendidikan, 2015	Sama-sama membahas tentang strategi kepala sekolah dan budaya mutu. Selain itu penelitian ini juga menggunakan metode penelitian kualitatif	Perbedaan yang peneliti temui adalah penelitian ini tidak membahas daya saing dalam dunia pendidikan	2. Fokus pada upaya kepala sekolah dalam membangun kerja sama bersama para guru untuk meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya <i>Smart School</i> Malang. 3. Berorientasi pada pencapaian hasil peningkatan budaya mutu dan daya saing sekolah di Brawijaya <i>Smart School</i> Malang.
3.	Kurnia Putri Perdani. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Kompetensi Kewirausahaan di SMK Islam Al-Qomar Nganjuk. Tesis, 2018.	Sama-sama membahas tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu.	Penelitian ini membahas peningkatan mutu melalui kompetensi kewirausahaan, sedangkan peneliti secara global.	

F. Definisi istilah

1. Strategi

Strategi adalah rencana yang disatukan secara menyeluruh dan dikaitkan dengan keunggulan yang dimiliki oleh suatu organisasi

tertentu yang dibuat untuk mencapai tujuan yang diinginkan.⁹ Strategi yang peneliti maksudkan dalam penelitian ini adalah rencana-rencana atau kebijakan yang dirumuskan oleh kepala sekolah SMA Brawijaya *Smart School* dalam menjalankan kepemimpinannya.

2. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pemimpin fungsional guru yang mana diberikan tugas untuk memimpin madrasah atau sekolah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru sebagai pemberi pelajaran dan murid sebagai penerima pelajaran.¹⁰ Kepala sekolah adalah seorang guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah juga disebut sebagai pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan. Kepala sekolah ialah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih langsung, diterapkan oleh yayasan, atau diterapkan oleh pemerintah. Kepala sekolah yang peneliti maksud dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan demokratis kepala sekolah SMA Brawijaya *Smart School* Malang.

3. Budaya Mutu

Menurut Tylor kebudayaan adalah totalitas yang kompleks yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, adat, dan

⁹ Akdon, *Strategic Management for Educational Management: Manajemen Strategi untuk manajemen Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2009). Hlm, 13

¹⁰ Reka Seroja, *Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi Di Man 2 Aceh Selatan*. (Skripsi: Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Aceh, 2019)

apa saja kemampuan-kemampuan dan kebiasaan-kebiasaan yang diperoleh orang sebagai anggota masyarakat.¹¹ Dalam konteks mutu pendidikan, konsep mutu adalah elite karena hanya sedikit institusi yang dapat memberikan pengalaman dengan mutu tinggi kepada peserta didik. Menurut Sopiadin (Nur Zazin, 2011: 66) mutu pendidikan secara multidimensi meliputi aspek mutu input, proses, dan output. Oleh karenanya, pengembangan pencapaian mutu harus secara holistik dimulai dari input, proses, dan output. Budaya mutu yang peneliti maksudkan disini adalah budaya di SMA Brawijaya *Smart School* Malang.

4. Daya Saing

Daya saing merupakan kemampuan menghasilkan produk barang dan jasa yang memenuhi pengujian internasional, dan dalam saat bersamaan juga dapat memelihara tingkat pendapatan yang tinggi dan berkelanjutan, atau kemampuan daerah menghasilkan tingkat pendapatan dan kesempatan kerja yang tinggi dengan tetap terbuka terhadap persaingan eksternal.¹² Daya saing yang peneliti maksudkan adalah daya saing di SMA Brawijaya *Smart School* Malang.

G. Sistematika Pembahasan

Penulisan skripsi penelitian ini dibagi ke dalam 5 (lima) bab dengan sistematika pembahasan sebagai berikut:

¹¹ Gita Adriani, *Peningkatan Budaya Mutu untuk Pencapaian Akreditasi di Sekolah Dasar Widoro Yogyakarta*, Skripsi: Universitas Negeri Yogyakarta, 2014. Hal, 10.

¹² O Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), hal. 5

BAB I pendahuluan yang didalamnya memuat gambaran umum dan pendeskripsian secara keseluruhan tentang isi penulisan proposal skripsi, yang diawali dengan latar belakang, fokus permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, originalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematika penulisan.

BAB II penjelasan kepustakaan atau teori yang melandasi penelitian yang mencakup judul penelitian. Pada bab ini menjelaskan tentang strategi kepala sekolah, budaya mutu sekolah dan daya saing sekolah.

BAB III menjelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian. Penulis memaparkan mengenai metodologi penelitian yang digunakan sebagai berikut: pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data yang meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi, teknik analisis data yang digunakan meliputi triangulasi sumber, triangulasi metode, dan juga pengecekan anggota.

BAB IV memaparkan data dan hasil temuan penelitian yang meliputi perencanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah, implementasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah, dan hasil strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah.

BAB V membahas hasil temuan penelitian yang meliputi perencanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu

dan daya saing sekolah, implementasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah, dan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah.

BAB VI penutup yang akan menjelaskan mengenai kesimpulan dan saran bagi instansi terkait.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Strategi Kepala Sekolah

1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari kata *strategos* yang mana dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *stratos* yang berarti tentara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai suatu sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.¹³

Pada awalnya konsep strategi didefinisikan sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan. Konsep generik ini terutama sesuai dengan perkembangan awal penggunaan konsep strategi yang digunakan dalam dunia militer.¹⁴ Sementara Alfred Chandler berpendapat tentang strategi yang dikutip oleh Ismail Solihin, yang artinya bahwa “strategi adalah penentuan tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan penerapan program tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan ini.”¹⁵

¹³ Syafi'i Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*, Cet. 1 (Jakarta: GemaInsani, 2001), hlm: 153-157

¹⁴ Ismail Solihin. *Manajemen Strategic*,. (Jakarta: Erlangga, 2012). Hlm 24-25

¹⁵ Ibid

Strategi merupakan suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya yang ada pada suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Menurut Slameto (Riyanto, 2010) strategi adalah rencana tentang pendayagunaan dan penggunaan potensi dan sarana yang ada untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Strategi sebagai rencana besar organisasi untuk mengatasi tantangan saat ini dan sekaligus mencapai keberhasilan visi dan misi organisasi di masa yang akan datang. Dengan demikian, strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan aktivitas dalam kurun waktu tertentu.¹⁶

Untuk meningkatkan dan memajukan lembaga pendidikan maka diperlukan strategi. Strategi merupakan kebijakan-kebijakan penting dari sekolah yang penting untuk diambil agar dapat digunakan sebagai patokan dalam pembuatan program. Agar menghasilkan *output* yang bagus, maka strategi atau langkah-langkah yang diambil perlu diperhatikan agar sesuai standar mutu dari proses yang dilakukan dalam lembaga.

¹⁶ Sri Banun, Yusrizal, Nasir Usman. *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SMP Negeri 2 Unggul Mesjid Raya Kabupaten Aceh Besar*. Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. ISSN 2302-0156. Volume 4, No. 1, Februari 2016

2. Fungsi Strategi

Pada dasarnya, strategi berfungsi untuk menjadikan segala perencanaan yang dibuat dapat diimplementasikan dengan maksimal. Namun secara umum terdapat enam fungsi yang harus dilakukan yaitu:

- a. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain. Strategi dirumuskan sebagai tujuan yang diinginkan, dan mengkomunikasikan, tentang apa yang akan dikerjakan, oleh siapa, bagaimana pelaksanaan pengerjaannya, untuk siapa hal tersebut dikerjakan, dan mengapa hasil kinerjanya dapat bernilai. Untuk mengetahui, mengembangkan dan menilai alternatif-alternatif strategi, maka perlu dilihat sandingan yang cocok atau sesuai antara kapabilitas organisasi dengan faktor lingkungan, dimana kapabilitas tersebut akan digunakan.
- b. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- c. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
- d. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang. Khususnya sumber dana dan sumber-sumber daya lain yang diolah atau digunakan, yang penting dihasilkannya sumber-sumber daya nyata, tidak

hanya pendapatan, tetapi juga reputasi, komitmen karyawan, identitas merek dan sumber daya yang tidak berwujud lainnya.

- e. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan. Strategi harus menyiapkan keputusan yang sesuai dan sangat penting bagi upaya untuk pencapaian maksud dan tujuan organisasi.
- f. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu. Proses yang terus-menerus berjalan bagi penemuan maksud dan tujuan untuk menciptakan dan menggunakan sumber sumber daya, serta mengarahkan aktivitas pendukungnya.¹⁷

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Sekolah yang menjadi tempat diselenggarakan proses belajar mengajar. Kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat kita diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga pendidikan. Sedangkan “sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.¹⁸

¹⁷ Sofjan Assauri, *Strategic Management : Sustainable Competitive Advantages*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2013), hlm. 5-8

¹⁸ Nila Ika Sari, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Al-Hikmah Way Halim Bandar Lampung*. (Skripsi: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2020). Hal, 1

Berdasarkan permendiknas Nomor 28 Tahun 2001, Kepala Sekolah/Sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/Sekolah ibtdaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/Madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/Sekolah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).¹⁹

Kepala sekolah hendaknya mampu menjalankan fungsi-fungsi berikut dalam kepemimpinannya. Fungsi-sungsi tersebut adalah:

a) Perencanaan (*planning*)

Kepala sekolah harus mampu merencanakan/membuat perencanaan yang baik. Perencanaan dapat dirumuskan sebagai keseluruhan proses memikirkan dan menentukan secara matang terhadap hal-hal yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepala Sekolah harus mampu merencanakan kegiatan masa depan baik jangka panjang dan jangka pendek, rencana kegiatan, serta target yang ingin dicapai, dalam

¹⁹ Umi sita Rasmi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Agama DiMadrasah Aliyah Al Hikmah Bandar Lampung*. (Skripsi: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019). Hal, 20

pelaksanaannya dapat ditempuh menjadi beberapa tahap, yaitu: 1). Identifikasi masalah, 2). Perumusan masalah, 3). Penetapan tujuan, 4). Identifikasi alternative, 5). Pemilihan alternative, 6). Elaborasi alternative.

b) Pengorganisasian (*organizing*)

Kepala sekolah melakukan pembagian kerja yang jelas terhadap guru-guru, tata usaha dan karyawan lainnya sesuai dengan susunan organisasi yang telah dibuat dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta meningkatkan prinsip-prinsip pengorganisasian, memungkinkan kegiatan sekolah berjalan lancar dan mencapai tujuan yang diinginkan.

c) Memotivasi (*motivation*)

Sebagai pemimpin kepala sekolah harus terus memberikan motivasi para karyawan atau guru untuk terus maju. Pemimpin yang efektif memotivasi para karyawan dengan penggunaan otoritas, peran keteladanan, membangun rasa percaya diri, menciptakan tantangan lewat penetapan sasaran, mendelegasikan, dan member imbalan serta hukuman.

d) Mengarahkan

Mengarahkan atau memberi komando adalah kegiatan membimbing karyawan dengan jalan member perintah, memberi petunjuk atau contoh, mendorong semangat kerja, menegakkan

kedisiplinan, memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dapat melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan, atau pedoman yang ditetapkan.

e) Mengkordinasikan

Tindakan mengkordinasi dapat dilakukan oleh kepala Sekolah melalui berbagai cara, seperti: 1). Melaksanakan perjalanan singkat, 2). Mengadakan rapat kerja, 3). Memberikan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, 4). Mengadakan rapat kerja, 5). Memberikan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, 6). Memberikan timbale balik tentang hasil suatu kegiatan.

f) Mengelola informasi

Mengelola informasi berkaitan dengan berbagai aspek dari tanggungjawab dan aktifitas pemimpin, seperti pengkajian dan pemantauan umpan balik, perencanaan dan pengambilan keputusan.

g) Mengawasi

Kepala sekolah yang baik harus mampu mengawasi pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja bawahan sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk serta ketentuan-ketentuan lainnya yang telah ditetapkan. Kegiatan mengawasi dapat berbentuk memeriksa, mengecek, serta usaha mencegah terhadap kesalahan yang mungkin

terjadi, sehingga bila terjadi penyelewengan atau penyimpangan dapat ditempuh usaha-usaha perbaikan.²⁰

4. Strategi Kepala Sekolah

Strategi adalah media atau sarana yang dijadikan pemimpin untuk mencapai tujuan akhir suatu organisasi, akan tetapi strategi bukan hanya rencana yang terintegrasi, namun strategi merupakan sarana yang menyatukan semua bagian organisasi. Dengan demikian, strategi diintegrasikan ke dalam semua bagian rencana yang mencakup semua aspek penting organisasi dan harus selaras dan sesuai satu sama lain. Oleh karena itu, membuat keputusan strategis memerlukan komitmen dari organisasi, yang merupakan tanggung jawab tim organisasi.²¹

Dalam organisasi, terdapat berbagai tujuan yang ingin dicapai bersama. Mencapai tujuan tersebut tidaklah mudah seperti membalikkan telapak tangan, namun memerlukan usaha yang ekstra. Tentu saja ini tidak dapat dicapai oleh pemimpin seorang diri melainkan memerlukan bantuan dari anggota organisasi. Sebab, pada intinya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, dan menggerakkan serta menuntun orang lain dalam proses

²⁰ Nasir, Moh. Dkk, *Tipe Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru*. Kelola: Journal of Islamic Education Management April 2021, Vol.6, No.1 Hal 37 -50 P-ISSN : 2548 – 4052 E-ISSN : 2685 – 9939

²¹ Yulmawati. *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SD Negeri 03 Sungayang*. (Jurnal : Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan, Volume 1, No. 2, Juli-Desember 2016).

kerja agar berfikir, bersikap dan bertindak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.²²

Penentuan strategi membutuhkan tingkatan komitmen dari suatu organisasi, di mana tim organisasi tersebut bertanggung jawab dalam memajukan strategi yang mengacu pada hasil atau tujuan akhir. Dengan demikian dapat dipahami bahwa strategi kepemimpinan pendidikan merupakan kegiatan mengambil keputusan atau merencanakan tindakan-tindakan strategis untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Strategi merupakan pola umum rentetan kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepala sekolah sebagai seorang pimpinan di suatu lembaga pendidikan perlu mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya. Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. Sebagai kepala sekolah diuntut untuk mampu melakukan sebuah perubahan dan terobosan guna peningkatkan mutu dan kualitas sekolah. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

²² Ibid

Kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya sangat mempengaruhi bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategi dalam mencapai tujuan pendidikan. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dari pemimpinlah akar organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Begitu juga dengan kepala Sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga pendidikan.²³

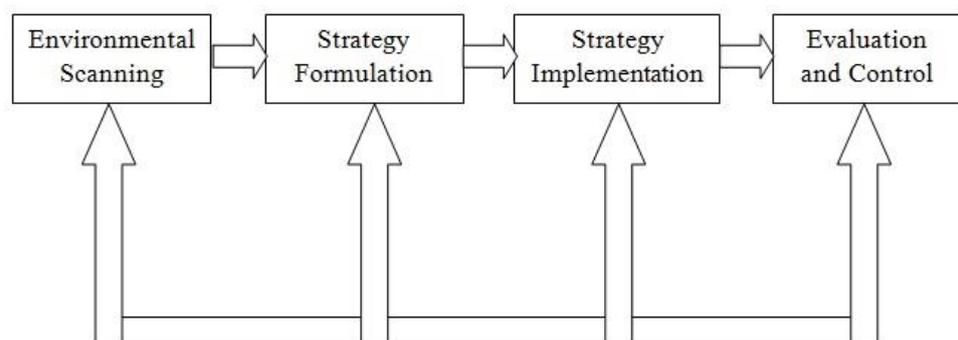
Kepala sekolah juga merupakan posisi yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu sekolah, karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya. Kepala sekolah sebagai penentu ini menyebabkan perhatian para tenaga pendidikan begitu besar tercurah pada suksesnya kepemimpinan yang berlangsung di suatu lembaga. Dengan peranan strategis seperti ini, figure Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik

²³ Nila Ika Sari., *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Al-Hikmah Way Halim Bandar Lampung*. (Skripsi: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2020). Hal, 18

mungkin, termasuk didalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Harapan bagi semua pihak baik dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, maupun masyarakat dan pemerintah, agar dapat menghasilkan berbagai keuntungan bagi lembaga pendidikan, seperti stabilitas, kemajuan, pengembangan, citra baik, respon positif dari masyarakat, penghargaan dari negara, peningkatan prestasi, dan sebagainya.²⁴

Menurut Wheelen dan Hunger (2003) terdapat 4 elemen dasar yang diperlukan pemimpin dan anggotanya sebagai acuan dalam proses manajemen strategi, yaitu:

1. *Environmental scanning*
2. *Strategy formulation*
3. *Strategy implementation*
4. *Evaluation and control*²⁵



Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi

²⁴ Nasir, Moh. Dkk, *Tipe Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru*. Kelola: Journal of Islamic Education Management April 2021, Vol.6, No.1 Hal 37 -50 P-ISSN : 2548 – 4052 E-ISSN : 2685 – 9939

²⁵ H. Abd. Rahman Rahim dan Enny Radjab. *Manajemen Strategi*. Cet 1. (Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2016). Hlm, 9

1. Pemindaian Lingkungan (Environmental Scanning)

Pemindaian lingkungan adalah memonitor, mengevaluasi, dan mencari informasi dari lingkungan eksternal maupun internal bagi orang-orang penting dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Perumusan strategi, khususnya perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang biasanya berkaitan dengan visi, misi dan kebijaksanaan suatu instansi. Biasanya perumusan strategi dimulai dengan melakukan analisa situasi untuk mendapatkan kesesuaian antara peluang eksternal dan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan kelemahan internal. Salah satu alat yang paling sering digunakan dalam analisa situasi adalah analisa SWOT. SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) internal dari suatu instansi, serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) dalam lingkungan yang dihadapi suatu instansi.²⁶

2. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan lembaga pendidikan. Setelah mengetahui yang menjadi ancaman yang dihadapi lembaga, peluang atau kesempatan yang dimiliki, serta kekuatan dan kelemahan

²⁶ H. Abd. Rahman Rahim dan Enny Radjab. *Manajemen Strategi*. Cet 1. (Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2016). Hlm, 9

yang ada pada lembaga, maka selanjutnya kita dapat menentukan atau merumuskan strategi lembaga. Perumusan strategi meliputi menentukan misi lembaga pendidikan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

3. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Implementasi strategi adalah proses dimana suatu organisasi mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Berikut adalah yang perlu di perhatikan dalam pengimplementasian:

- a. Program, program adalah aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan. Program melibatkan restrukturisasi instansi, perubahan budaya internal instansi atau awal dari suatu usaha penelitian baru.
- b. Anggaran, anggaran merupakan program yang dinyatakan dalam bentuk materil, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh suatu instansi untuk merencanakan dan mengendalikan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.

c. Prosedur, prosedur atau sering disebut dengan *standard operating procedures* (SOP) yaitu langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang memperlihatkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program suatu instansi.

4. Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan kontrol digunakan untuk mengukur apa yang dapat dihasilkan atau diraih oleh perusahaan. Hal ini berarti membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Evaluasi dan kontrol diukur dengan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang telah dibuat terlebih dahulu pada bagian formulasi strategi dari proses manajemen strategik (seperti profitabilitas, pangsa pasar, pengurangan biaya dan sebagainya) harus digunakan semestinya untuk mengukur kinerja perusahaan jika strategi tersebut telah diimplementasikan.²⁷

Dalam suatu lembaga pendidikan seorang pemimpin bersama anggotanya harus mampu merumuskan keempat hal ini. Ini ditujukan agar semua tujuan yang ingin dicapai dapat diraih dengan terstruktur.

²⁷ H. Abd. Rahman Rahim dan Enny Radjab. *Manajemen Strategi*. Cet 1. (Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2016). Hlm, 9

B. Konsep Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah

1. Pengertian Budaya Mutu Sekolah

Konsep budaya dapat digunakan untuk mempelajari pendidikan. Dalam arti luas semua anak dilahirkan dengan potensi untuk belajar. Pada makna pendidikan yang sebenarnya terletak pada proses pembekalan budaya, termasuk keterampilan, pengetahuan, sikap, nilai, dan perilaku tertentu. Berdasarkan asal-usul katanya (etimologis), bentuk jamak dari budaya adalah kebudayaan berasal dari bahasa sanskerta budhayah yang merupakan bentuk jamak dari budi, yang artinya akal atau segala sesuatu yang berhubungan dengan akal pikiran manusia. Menurut Tylor kebudayaan adalah totalitas yang kompleks yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, adat, dan apa saja kemampuan-kemampuan dan kebiasaan-kebiasaan yang diperoleh orang sebagai anggota masyarakat.²⁸

Budaya adalah sebuah nilai, sebuah konsep, kebiasaan dan emosi yang berasal dari asumsi dasar. Oleh karena itu budaya adalah organisasi yang diserap oleh para anggotanya. Budaya bisa berupa tindakan langsung terhadap suatu masalah, atau bisa berupa kepribadian yang unik yang merupakan citra akademik. Setiap kebijakan kepemimpinan tentang pola komunikasi dengan lingkungan internal dan eksternal merupakan citra di luar organisasi dimana ini menunjukkan apakah budaya tersebut mempengaruhi perkembangan

²⁸ Gita Adriani, *Peningkatan Budaya Mutu untuk Pencapaian Akreditasi di Sekolah Dasar Widoro Yogyakarta*, Skripsi: Universitas Negeri Yogyakarta, 2014. Hal, 10.

organisasi. Seseorang yang profesional dengan kepribadian dan budaya yang kuat dalam dirinya akan meningkatkan citra diri mereka sambil meningkatkan kinerjanya dalam organisasi.²⁹

Di sisi lain, budaya sekolah pada umumnya merupakan budaya yang didasarkan pada visi dan misi individu, yang berkembang baik secara internal maupun eksternal untuk memenuhi kebutuhan ekologi (sosial). Setiap sekolah harus menciptakan budaya sekolahnya sendiri yang menjadi identitas diri dan kebanggaan sekolah. Budaya sekolah merupakan suatu ciri khas, karakter atau watak dan citra yang dimiliki sekolah di masyarakat luas. Budaya sekolah memberi gambaran bagaimana seluruh civitas akademik bergaul, bertindak, dan menyelesaikan masalah dalam segala urusan di lingkungan sekolah. Budaya sekolah mengacu kepada suatu sistem kehidupan bersama yang diyakini sebagai norma atau pola-pola tingkah laku yang dipatuhi bersama.³⁰

Budaya sekolah tidak terlepas dari perkembangan mutu. Kualitas atau mutu berarti kemampuan (*ability*) dan kepuasan konsumen (*customer*) untuk memenuhi kebutuhan dan harapan yang berkaitan dengan barang dan jasa (*services*).³¹ Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, luaran,

²⁹ Ibid.

³⁰ Muhammad Afifullah Nizary, Tasman Hamami. *Budaya Sekolah*. (Jurnal: At-Tafkir, Volume 13 Nomor 2 Tahun 2020 P-Issn : 1979-9357e-Issn : 2620-5858, Uin Sunan Kalijaga, Yogyakarta)

³¹ Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2009), Hal 27.

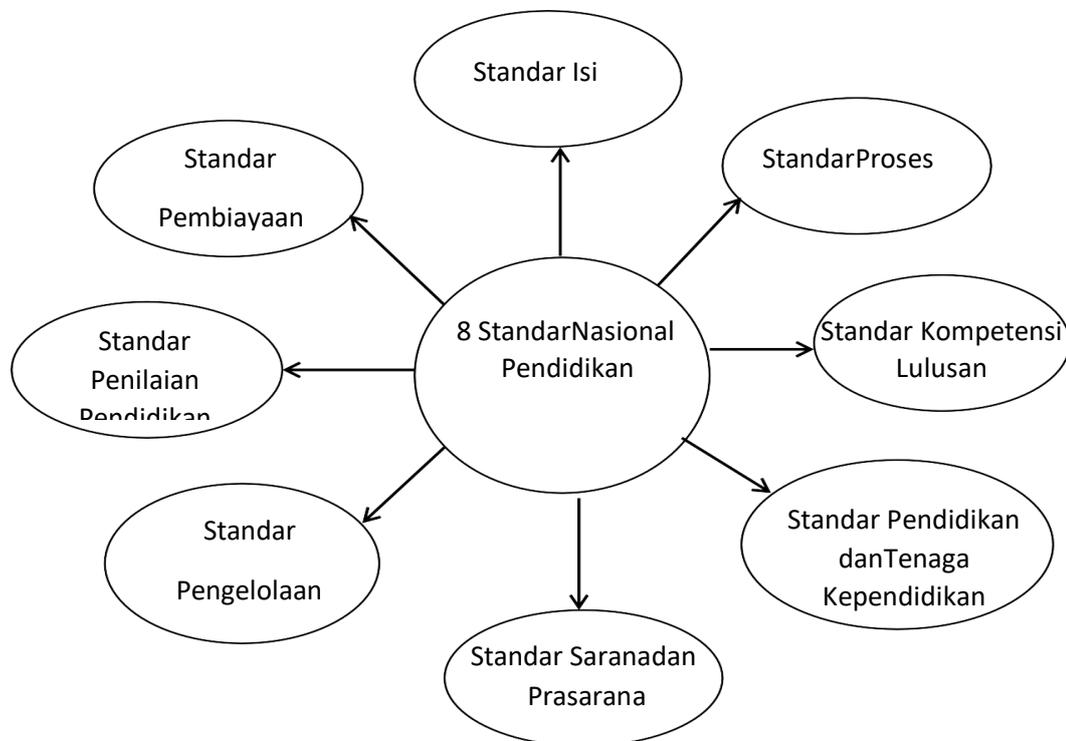
dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. Pertama, bagaimana kondisi sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, petugas dan siswa. Kedua, apakah standar pemasukan data berupa data, buku, kurikulum, sarana dan prasarana sekolah terpenuhi. Ketiga, apakah memenuhi kriteria masuk program, seperti aturan, struktur organisasi, dan deskripsi pekerjaan. Keempat: saling kontribusi antara harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, dan cita-cita.³²

Penyelenggaraan pendidikan diatur dengan standar nasional pendidikan dan mutu sekolah terkendali. Keputusan itu terdapat pada Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2015 yang menyatakan bahwa standar nasional pendidikan adalah standar minimum untuk sistem pendidikan di wilayah provinsi tunggal Republik Indonesia. Lingkup dari Standar Nasional Pendidikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No 13 tahun 2005 ialah sebagai berikut:

- a) Standar isi
- b) Standar proses
- c) Standar kompetensi lulusan
- d) Standar pendidik dan tenaga kependidikan
- e) Standar sarana dan prasarana
- f) Standar pengelolaan
- g) Standar pembiayaan

³² Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah; dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm: 53-54.

h) Standar penilaian pendidikan.³³



Bagan 2.1 Standar Nasional Pendidikan (Sumber: PP No. No. 13 Tahun 2015)

2. Pengertian Daya Saing Sekolah

Daya saing merupakan aspek yang tidak asing lagi bagi kita. Daya saing adalah aspek yang selalu muncul dalam dunia bisnis (*profit oriented*) seperti perusahaan maupun organisasi non bisnis (*non profit oriented bussiness*) seperti lembaga pendidikan formal. Lembaga pendidikan yang tidak kompetitif terlempar dari pasar. Munculnya lembaga pendidikan negeri dan swasta di masyarakat kita menyebabkan persaingan semakin ketat. Jika suatu lembaga tidak cukup baik, itu berarti lembaga pendidikan tersebut tidak akan mampu

³³ Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2015

bertahan di pasar yang kompetitif dalam jangka panjang. Persaingan merupakan inti dari sukses atau gagalnya suatu organisasi.³⁴

Strategi meningkatkan daya saing sekolah banyak sekali caranya yang bisa diterapkan diantaranya dengan mengadopsi konsep pemasaran dalam suatu perusahaan bisnis yaitu *marketing mix* atau bauran pemasaran dan membangun *brand image* atau citra merek. Menurut Kotler bauran pemasaran atau marketing mix dideskripsikan sebagai kumpulan beberapa alat yang dapat digunakan dalam proses manajemen pemasaran. elemen dari *marketing mix* ini disebut sebagai 7P yaitu:

1. *Product* (produk) berupa strategi program dan reputasi sekolah yang ditawarkan
2. *Price* (harga) berupa strategi pembiayaan yang di tawarkan sekolah
3. *Place* (tempat/lokasi) berupa strategi penawaran lokasi yang unggul dan menarik
4. *Promotion* (promosi) berupa strategi promosi untuk meningkatkan daya saing
5. *People* (SDM) berupa strategi penawaran tenaga pendidik yang berkualitas
6. *Physical evidence* (bukti fisik) berupa strategi keunggulan bukti lingkungan fisik dan kelengkapan sarana prasarana

³⁴ Anita Santi, "*Inovasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah*" (Tesis, IAIN Tulungagung, Tulungagung, 2016). Hal, 40.

7. *Process* (proses) berupa strategi penawaran suatu kualitas kinerja atau proses aktivitas dalam suatu lembaga.³⁵

Daya saing juga diartikan sebagai kapasitas bangsa untuk menghadapi tantangan persaingan pasar internasional dan tetap menjaga atau meningkatkan pendapatan riil-nya. Terdapat beberapa pengertian daya saing yang mencakup wilayah, yaitu sebagai berikut :

1. Daya saing tempat (lokalitas dan daerah) adalah kemampuan ekonomi dan masyarakat setempat untuk memberikan peningkatan standar hidup bagi warga atau penduduknya .
2. Daya saing daerah berkaitan dengan kemampuan menarik investasi asing (eksternal) dan menentukan peran produktifnya .
3. Daya saing daerah adalah kemampuan perekonomian daerah dalam mencapai pertumbuhan tingkat kesejahteraan yang tinggi dan berkelanjutan dengan tetap terbuka pada persaingan domestik dan internasional.

Persaingan yang semakin ketat yang dapat dibuktikan dengan adanya serangkaian upaya kreatif dan inovatif oleh pendidik untuk lebih mengeksplorasi keunikan dan kekuatan sekolah, membangun mutunya dan meningkatkan daya saingnya kepada masyarakat umum. Dengan munculnya sekolah unggulan, persaingan antara sekolah swasta dan negeri semakin meningkat, dan menawarkan beberapa fasilitas unggulan yang disediakan dengan biaya relatif murah.

³⁵ Buchari Alma, *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 303

Kegiatan pemasaran sekolah yang dulunya tabu dalam berbisnis dan mencari keuntungan, kini dilakukan terang-terangan. Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan harus belajar dan memainkan peran utama dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Sekolah yang baik akan memiliki kualitas yang kuat di mata masyarakat.

Intinya, strategi kompetitif adalah pendekatan lain untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Secara umum, sebuah lembaga pendidikan dituntut untuk menerapkan berbagai strategi untuk mencapai tujuan dan keunggulan pendidikan mereka dibandingkan yang lain. Kotler dan Gary Armstrong menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan biaya yang lebih murah namun memberikan manfaat lebih besar. Ketika menerapkan teori ini, kita harus mempertimbangkan aspek-aspek yang membawa lebih banyak manfaat dengan biaya lebih rendah. Misalnya, biaya pendaftaran rendah, tetapi program pendidikan yang dapat dilakukan masih bagus bahkan sama dengan sekolah yang relatif mahal.³⁶

C. Kajian Integrasi

Dalam islam, Allah SWT telah menjelaskan bahwasanya manusia adalah khalifah atau pemimpin yang mana dijelaskan oleh Allah SWT dalam surat Al-Baqarah ayat 30:

³⁶ Kotler dan Armstrong, *Prinsip-prinsip Pemasaran Jilid 2 Edisi Ke-delapan* (Jakarta: Erlangga,2012) hlm: 311

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ ۗ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

“Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”(QS. Al-Baqarah:30)³⁷

Seorang pemimpin harus menjalankan apa yang dipimpinnya dengan baik. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memajukan mutu dan mengembangkan sekolah. Mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan*, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan berbagai nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Ihsan dengan kata lain ikhlas dalam beribadah atau ikhlas dalam melaksanakan islam dan iman. Jadi ihsan menunjukkan satu kondisi kejiwaan manusia, berupa penghayatan bahwa dirinya senantiasa diawasi oleh Allah. Perasaan ini akan melahirkan sikap hati-hati waspada dan terkendalinya jiwa.³⁸

Kata *ihsan* adalah sebuah kata kerja yang berarti berbuat atau menegakkan sesuatu yang baik atau indah. Al-Qur'an menggunakan kata ini dan bentuk aktifnya (*fa'il*) muhsin (orang yang mengerjakan sesuatu

³⁷ Departemen Agama RI Al-Qur'an dan Terjemahan (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2011)

³⁸ Sachiko Murata dan William Chittick. *Trilogi Islam; Islam, Iman, dan Ihsan*, terj:Ghufron A (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997). Hal 294

yang indah).³⁹ Sebagaimana termaktub dalam Al-Qur'an dalam surah Al-Qashash/28 ayat 77 :

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

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-Qashash/28 : 77)⁴⁰

Jaminan mutu selalu mampu untuk diraih dan didapatkan, apabila suatu lembaga telah mengalami proses yang baik. Hal tersebut sesuai dengan ayat berikut ini dalam surah Al-Fushilat/41 ayat 46 :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا ۚ وَمَا رَبُّكَ بِظَالِمٍ لِّلْعَبِيدِ

Barang siapa yang mengerjakan amal yang saleh maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan barang siapa yang berbuat jahat maka (dosanya) atas dirinya sendiri, dan sekali-kali tidaklah Tuhanmu menganiaya hamba-hamba Nya. (QS. Al-Fushilat/41 : 46)⁴¹

Dari ayat di atas jelas bahwa dalam meningkatkan daya saing harus menjunjung tinggi kejujuran dan asas keadilan, menjahui kecurangan, tidak menghalalkan segala cara di dalam menetapkan strategi persaingan dengan menjelekkan kompetitor, melakukan fitnah terhadap pesaing dan melakukan kerjasama yang negatif untuk mencapai keuntungan salah satu pihak.

³⁹ Ibid, Hal 297

⁴⁰ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Madinah: Mujamma Al-Malik Fahd Li Thiba'at Al-Mushaf, 1998). Hal 623

⁴¹ Ibid, Hal 780

D. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah

Lembaga pendidikan adalah salah satu lembaga terpenting dalam membentuk sumber daya manusia yang bermutu. Lembaga pendidikan juga diyakini sebagai tempat untuk mewujudkan sumber daya manusia yang cerdas berdasarkan tujuan pendidikan nasional yang terdapat dalam UU No. 20 tahun 2003 yaitu:

"Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab."

Untuk mewujudkan tujuan tersebut lembaga pendidikan berlomba untuk meningkatkan kualitas dan mutunya. Mutu pendidikan tercermin dalam 8 SNP yang mana ketika sekolah sudah mencapai standar tersebut maka sekolah sudah mendapatkan terakreditasi "A". jika sekolah sudah terakreditasi A maka sekolah akan termasuk kedalam jajaran sekolah terbaik dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya untuk menghasilkan *output* yang diinginkan.

Menurut Dina Nadira Amelia Siahaan Menjelaskan mutu

pendidikan adalah suatu evaluasi terhadap proses pendidikan dengan harapan tinggi untuk dicapai dan mengembangkan bakat- bakat para pelanggan pendidikan dalam proses pendidikan. Mutu adalah hal yang esensial sebagai bagian dalam proses pendidikan. Proses pembelajaran adalah tujuan organisasi pendidikan. Perbaikan proses pendidikan adalah level tertinggi dari keunggulan yang akan dicapai.⁴²

Mutu sekolah tidak terlepas dari budaya sekolah. Menurut Akhmad Said, 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.⁴³

Sedangkan menurut Agus Rahayu, dalam perancangan dan implementasi strategi bersaing terdapat dua skenario yang dapat dipilih, yaitu skenario cost (*cost strategy*) dan atau skenario manfaat unik (*differentiation strategy*). Substansi *cost strategy* berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk satu satuan manfaat yang relatif

⁴² Dina Nadira Amelia Siahaan. Memaksimalkan Peningkatan Mutu Pendidikan Nasional. Jurnal Al – Irsyad Vol. Iv, No. 1, Januari – Juni 2014. Issn: 2088 - 8341

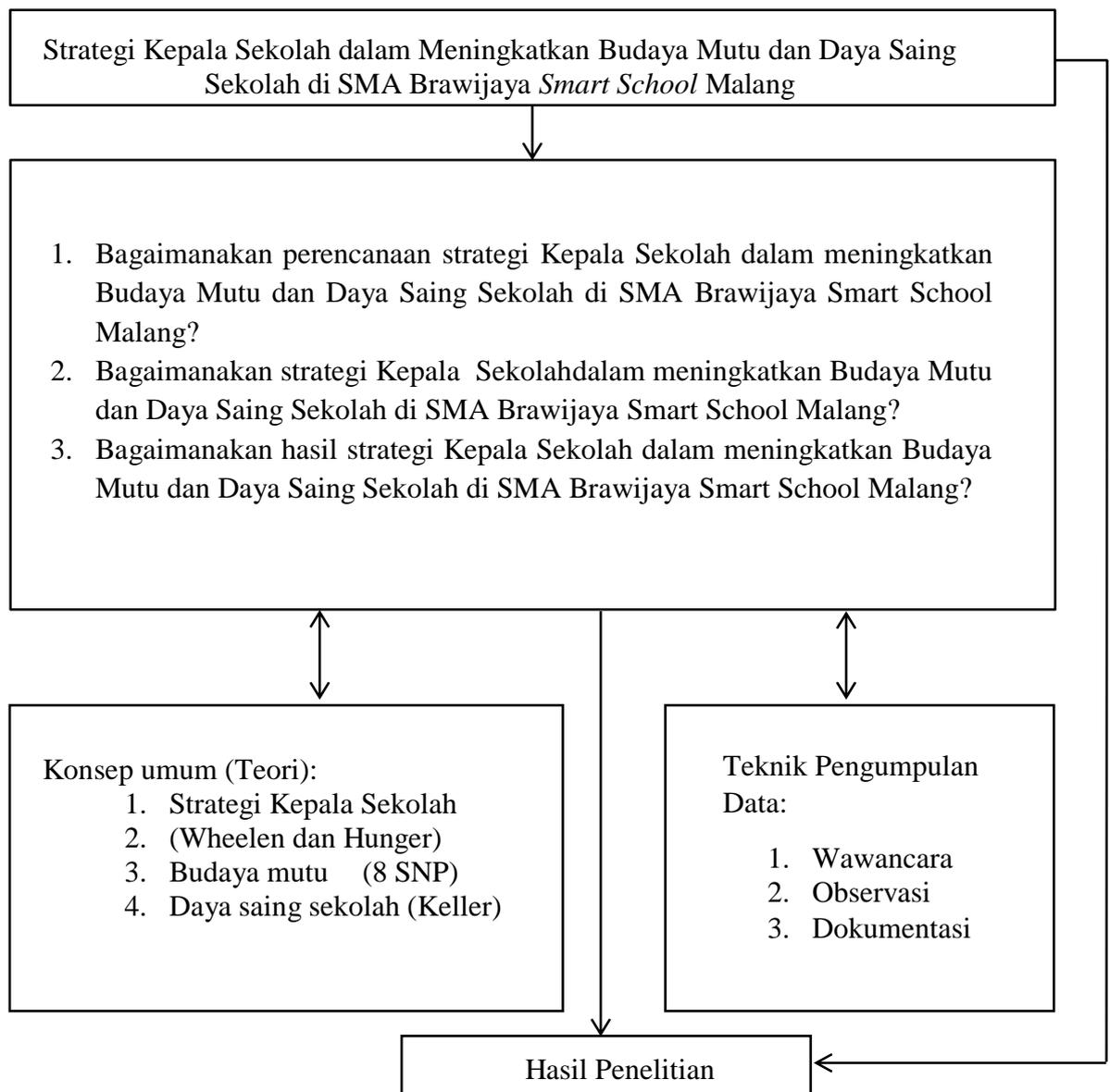
⁴³ Akhmad Said. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah*. Jurnal: EVALUASI. Vol.2, No. 1, Maret 2018 P-ISSN 2580-3387 E-ISSN 2615-2886

sama, dengan harga yang lebih rendah. Dalam hal ini, suatu satuan pendidikan menawarkan program dan atau manfaat tertentu (relatif sama dengan yang ditawarkan satuan pendidikan sejenis) dengan harga yang lebih rendah. Sedangkan substansi *differentiation strategy* berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk satu satuan manfaat yang lebih unik, dengan harga yang relatif sama. Untuk meraih keunggulan, suatu satuan pendidikan dapat menawarkan program dan atau manfaat yang lebih unik daripada yang ditawarkan satuan pendidikan sejenis dengan harga yang relatif sama.⁴⁴

⁴⁴ Agus Rahayu. *Analisis Sumber Daya Sekolah dan Program Penciptaan Nilai dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah*. Jurnal EDUCATIONIST Vol. IV No. 1 Januari 2010. ISSN : 1907 - 8838

E. Kerangka Berfikir

Pada bagian ini peneliti akan menggambarkan kerangka berfikir dalam penelitian yang berjudul Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya Smart School Malang:



Bagan 2.2 Kerangka Berfikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Sesuai dengan topik yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah maka metode penelitian yang akan peneliti gunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian dengan mengumpulkan data di lapangan dan menganalisis serta menarik kesimpulan dari data tersebut.⁴⁵ Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus dimaksudkan untuk menggambarkan mengkaji secara mendalam tentang bagaimana kepala sekolah dalam menimplementasikan kepemimpinan demokratis dalam budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang.

Menurut Jhon Creswell, pendekatan studi kasus adalah adalah eksplorasi dari “suatu sistem yang terikat” atau “suatu kasus/beragam kasus” yang dari waktu ke waktu melalui pengumpulan data yang mendalam serta melibatkan berbagai sumber informasi yang “kaya” dalam suatu konteks. Sistem terikat ini diikat oleh waktu dan tempat sedangkan kasus dapat dikaji dari suatu program, peristiwa, aktivitas atau suatu

⁴⁵ Samiaji Saroosa, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar*, (Jakarta: PT Indeks, 2012). Hal, 7

individu.⁴⁶ Setiap penelitian pastinya memerlukan jenis data yang jelas, maka dalam penelitian ini, jelas data yang dibutuhkan adalah kualitatif terutama dalam penelitian yang diperlukan untuk permintaan informasi yang bersifat menerangkan atau dalam bentuk uraian, data tersebut tidak dapat diwujudkan dalam bentuk angka-angka, melainkan dalam bentuk penjelasan yang menggambarkan peristiwa, proses, atau keadaan tertentu.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam hal ini, peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Peran peneliti secara partisipatif yaitu mengambil bagian dalam fenomena atau kebiasaan yang diteliti. Kemudian, peneliti melakukan pengamatan yang mendalam dalam upaya pengumpulan data. Instrumen selain manusia dapat pula digunakan, hanya saja berfungsi sebagai pendukung tugas peneliti, bukan sebagai instrumen inti. Oleh karena itu, kehadiran peneliti di lapangan mutlak diperlukan.

Untuk membantu kelancaran peneliti dalam proses penelitian dan pengumpulan data secara lengkap dan mudah, maka peneliti harus menempuh langkah-langkah sebagai berikut :

1. Peneliti melakukan pra riset untuk melakukan observasi sementara terkait penelitian yang peneliti lakukan
2. Peneliti hadir untuk menyerahkan surat izin penelitian dari Instansi yakni jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah

⁴⁶ Sri Wahyuningsih, *Metode Penelitian Studi Kasus: Konsep, Teori Pendekatan Psikologi Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya*, (Madura: UTM PRES, 2013). Hal, 3

dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang diserahkan kepada lembaga pendidikan yang bersangkutan dengan mengutarakan niat dan tujuan peneliti. Jika surat telah disetujui dan diterima untuk melakukan penelitian, maka peneliti mempersiapkan bahan yang akan dilakukan untuk penelitian agar lebih terarah dan sesuai dengan tujuan peneliti.

3. Melakukan komunikasi dengan pihak yang bersangkutan mengenai jadwal
4. Kegiatan wawancara, observasi, dan lain-lain.
5. Peneliti izin berpamitan untuk menemui kembali keesokan harinya atau sesuai jadwal yang telah disepakati.
6. Peneliti melakukan kegiatan penelitian pada hari dimana jadwal penelitian telah disepakati dengan pihak sekolah.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi yang peneliti jadikan sebagai tempat penelitian adalah SMA Brawijaya *Smart School* Malang, yang beralamat di Jl. Cipayung No.8-12, Ketawanggede, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65113. Dalam proses penelitian ini dilaksanakan secara bertahap di mulai dari perencanaan, persiapan dan penentuan alat pengumpulan data penelitian, yang dilanjutkan dengan pengumpulan data lapangan sebagai kegiatan inti penelitian.

SMA Brawijaya *Smart School* Peneliti pilih karena sekolah tersebut telah mampu bersaing dengan SMA Umum Swasta lainnya di Kota Malang. Melalui observasi sementara yang peneliti lakukan, SMA Brawijaya *Smart School* menjadi pilihan siswa yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini dibuktikan dengan SMA Brawijaya *Smart School* Malang hampir 30% calon siswa baru masuk kedalam nama cadangan, karena SMA BSS hanya menerima siswa yang benar-benar bermutu dan mempunyai integritas tinggi. Selain itu Kepala Sekolah SMA Brawijaya *Smart School* juga merupakan kepala sekolah yang selalu strategi-strategi baru untuk meningkatkan mutu sekolah, hal ini terbukti dari setiap satu minggu sekali selalu mengadakan rapat dengan wakil kepala sekolah untuk kemajuan SMA Brawijaya *Smart School* kedepannya.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini, sumber data primer diperoleh oleh peneliti adalah: wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolahguru, dan pegawai SMA Brawijaya *Smart School* Malang.⁴⁷

⁴⁷ Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D (Bandung: Alfabeta, 2012).Hal.137

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara yaitu diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, selain itu sumber data sekunder ini memberikan data kepada peneliti, misalnya lewat dokumentasi-dokumentasi, gambar dan dokumentasi data. Sumber data sekunder yang diperoleh peneliti adalah data yang diperoleh langsung dari pihak-pihak yang berkaitan berupa data-data sekolah dan berbagai literatur yang relevan dengan pembahasan.

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Dimana sumber data primer adalah data yang diperoleh secara langsung yang dikumpulkan melalui survei lapangan dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang diperoleh secara langsung di SMA Brawijaya *Smart School* Malang dari hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi. Sedangkan sumber data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui sumber lain yang sudah tersedia sebelum penulis melakukan penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Pengumpulan data dengan wawancara adalah cara atau teknik untuk mendapatkan informasi atau data dari *interviewer* atau informan dengan wawancara secara langsung *face to face*, antara interviewer dengan

interviewee. Dalam teknik wawancara interviewer bertatap muka langsung dengan informan atau yang diwawancarai atau interviewee. Dalam penelitian ini, yang akan menjadi informan atau narasumber wawancara yaitu:

Tabel 3.1 Narasumber Penelitian

No	Jabatan	Nama
1.	Kepala Sekolah	Nandung Intirtama, Dip. Ed., M.Pd
2.	Waka Urusan Kurikulum	Nur Laily, S.Pd
3.	Waka Urusan Kesiswaan	Farid Fatoni S., S.Pd
4.	Waka Urusan Humas	Anisa Nuraeni, S.Pd.
5.	Waka Urusan Sarana Prasarana	Ani Hermawati, S.Pd.I.
6.	Kepala Tata Usaha	Enies Dwiana Listyorini, A.Ma
7.	Guru Matematika	Ade Ermawati, M. Pd
8.	Guru Kewarganegaraan	Serli, SIP

2. Observasi

Alat pengumpulan data observasi adalah panduan observasi, sedangkan sumber data dapat berupa benda tertentu, atau situasi tertentu, atau proses tertentu, atau perilaku orang tertentu. Metode pengumpulan data dengan observasi ini dapat digunakan dalam berbagai penelitian, seperti penelitian historis, penelitian filosofis, penelitian eksperimen, dan penelitian deskriptif. Tujuan pengumpulan data metode observasi ini adalah untuk membuat deskripsi atas perilaku atau frekuensi atas suatu kejadian. Selama melakukan observasi peneliti turun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data yang ada, sehingga peneliti langsung mendatangi SMA Brawijaya *Smart School*

Malang secara berkala untuk mengamati objek-objek yang ada lalu mendeskripsikan data sesuai kenyataan yang ada.

3. Studi Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang didasarkan pada catatan atau peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk, gambar, tulisan, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dalam hal ini peneliti mengambil beberapa dokumen berupa prestasi siswa, sekolah lanjutan siswa, serta foto-foto kegiatan siswa di sekolah, foto sarana dan prasaran serta beberapa foto lainnya yang menjadi pelengkap untuk penelitian yang peneliti lakukan.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁴⁸

⁴⁸ Hasni. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Islami di Tsanawiyah Negeri 1 Jabung Timur*. (Skripsi: Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Saifuddin Jambi, 2020). Hal, 22.

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah kegiatan yang tidak terpisahkan dari analisis data. Peneliti data mana yang akan diberi kode, mana yang ditarik keluar, dan pola rangkuman sejumlah potongan atau pengembangan ceritanya merupakan pilihan analitis. Reduksi data merupakan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dicari tema dan polanya, dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.⁴⁹ Permasalahan yang diangkat oleh peneliti mengenai (Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Karakter Religius Siswa di SMA Brawijaya *Smart School* Malang) diambil melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi yang kemudian peneliti menganalisis dengan menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, dan membuang data yang dianggap kurang penting bagi peneliti, serta mengorganisasikan data-data tersebut sehingga dapat disajikan sebagaimana mestinya.

2. Penyajian Data

Setelah melalui reduksi data, langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Kalau dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowcart, dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan sehingga akan mudah

⁴⁹ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2012). Hal. 140.

dipahami . Verifikasi Mengambil kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya⁵⁰ Hasil dari penyajian data dapat diambil kesimpulan tentang Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang.

3. Penarikan Kesimpulan (*verification*)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada dilapangan. Untuk mendapatkan kesimpulan akhir (final), peneliti masih harus mengkonfirmasi, mempertajam atau mungkin merevisi kesimpulan-kesimpulan yang telah dibuat untuk sampai pada kesimpulan final berupa proposisi-proposisi ilmiah mengenai realitas yang diteliti.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif faktor keabsahan data juga sangat diperhatikan karena suatu hasil penelitian tidak artinya jika tidak mendapat pengakuan atau terpercaya. Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan serta mempertahankan validitas data penelitian, peneliti menggunakan empat kriteria sebagai acuan standar validitas seperti yang disarankan oleh Lincoln dan Guba yang meliputi:

⁵⁰ Ibid, Sugiono, 2012

1. Kepercayaan (*Kredibilitas*)

Kepercayaan (*Kredibilitas*) yaitu peneliti melakukan pengamatan sedemikian rupa dengan hal-hal yang berkaitan dengan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menumbuhkan budaya religius, sehingga tingkat kepercayaan penemuan dapat dicapai. Selanjutnya peneliti mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil penemuan dengan melakukan pembuktian pada kenyataan yang sedang diteliti. Hal ini dapat dilakukan dengan ketekunan pengamatan.

Adapun usaha untuk membuat lebih terpercaya interpretasi dan temuan dalam penelitian ini yaitu dengan cara:

- a. Keterikatan yang lama (*prolonged engagement*) peneliti dengan yang diteliti yang dilakukan dengan tidak tergesa-gesa sehingga pengumpulan data dan informasi tentang situasi sosial dan fokus penelitian akan diperoleh secara sempurna.
- b. Ketekunan pengamatan (*persistent observation*) dalam memperoleh informasi yang benar-benar akurat kebenarannya.
- c. Melakukan triangulasi, yaitu informasi-informasi yang diperoleh dari beberapa sumber yang diperiksa dengan cara menyilang diantara data wawancara data observasi dan data dokumentasi.
- d. Mendiskusikan dengan teman dalam menelaah data-data yang berkaitan dengan penelitian sehingga peneliti akan mendapat masukan dari orang lain dalam menghasilkan hasil analisis.
- e. Pengujian ketepatan analisis.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Dengan memverifikasi dan memvalidasi data, peneliti dapat mengalihkan perhatian pembaca laporan penelitian ini untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang penelitian dan melihat di mana hasil penelitian itu dapat diterapkan dan diterima. Selain itu, pemahaman tentang tujuan penelitian ini menjadi pedoman bagi peneliti selanjutnya dan diharapkan juga dapat dipahami oleh pembaca lainnya.

3. Ketergantungan (*dependability*)

Disini peneliti berupaya untuk bersikap konsisten terhadap seluruh proses penelitian. Seriap kegiatan penelitian dilakukan peninjauan ulang dengan memperhatikan data yang telah diperoleh dengan tetap mempertimbangkan kesesuaian dan kepercayaan data yang ada. Ketergantungan ditujukan terhadap sejauh mana kualitas proses dalam membuat penelitian, dimulai dari pengumpulan data, analisis data, perkiraan temuan dan pelaporan yang diminta oleh pihak-pihak atau para ahli yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

4. Kepastian (*confirmability*)

Peneliti harus memastikan bahwa semua data yang diperoleh dari penelitian ini dapat diandalkan sehubungan dengan objektivitas atau deskripsi penelitian dan hasil penelitian. Peneliti menggunakan metode mencocokkan atau menyesuaikan data yang dikumpulkan dengan hasil yang telah diperoleh. Jika temuan penelitian menunjukkan bahwa data

cukup relevan dengan penelitian, maka temuan tersebut jelas dianggap dapat dipertanggungjawabkan dan dapat diandalkan.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

1. Gambaran Umum Sekolah Menengah Atas Brawijaya *Smart School* Malang

SMA Brawijaya Smart School, merupakan salah satu Sekolah Menengah Atas Swasta yang ada di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Sekolah ini terletak dalam satu kawasan sekolah terpadu Brawijaya Smart School yang meliputi *Children Center*, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, dan Sekolah Menengah Atas. SMA Brawijaya Smart School adalah Sekolah Menengah Atas Nasional dalam naungan Universitas Brawijaya, yang dipersiapkan menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) dan bertekad menghasilkan lulusan yang berkualitas internasional yang mampu bersaing dan berkolaborasi secara global. Sama dengan SMA pada umumnya di Indonesia masa pendidikan sekolah di SMA Brawijaya Smart School ditempuh dalam waktu tiga tahun pelajaran, mulai dari Kelas X sampai Kelas XII.

SMA BSS secara resmi berdiri pada tanggal 28 Mei 2008 dan menempati gedung milik sendiri yang diresmikan oleh Menteri Pendidikan Nasional RI Prof. DR. Bambang Sudibyo, MBA pada tanggal 26 Januari 2009. SMA ini diresmikan berdasarkan surat keputusan (SK) pendirian sekolah bernomor

421.8/1552/35.73.307/2008. Lokasi gedung sekolah terletak di lingkungan pendidikan Universitas Brawijaya yang beralamatkan di Jalan Cipayung No. 10, Kelurahan Penanggungan, Kecamatan Klojen, Kota Malang. SMA Bwawijaya Smart School berada lokasi yang mudah dijangkau dan telah meraih status akreditasi “A” pada tahun 2012. Hingga saat ini, jumlah tenaga pendidik di sekolah ini ada 44 orang dan 11 orang tenaga kependidikan.

2. Profil Lengkap Sekolah Menengah Atas Brawijaya *Smart School*

Malang

Nama Sekolah	: SMA Brawijaya Smart School
Nomor Statistik Sekolah	: 302056104029
Nomor Pokok Sekolah Nasional	: 20554539
Nomor Pokok Wajib Pajak	: 31.342.382.4-652.000
Alamat	
Jalan dan Nomor	: Jl. Cipayung 10
Kelurahan	: Ketawang Gede
Kecamatan	: Lowokwaru
Kota	: Malang
Provinsi	: Jawa Timur
Kode Pos	: 65145
Telp/Fax	: 0341-584654
Website	: www.smabss.ub.ac.id

E-mail	: smabss@ub.ac.id
Status Sekolah	: Swasta
Akreditasi	: A
Klasifikasi Sekolah	: Mandiri
Kegiatan Belajar Mengajar	: Pagi
Tahun Berdiri	: 2008
Nomor Pendirian	: 421.8/1552/35.73.307/2008
Penerbit SK	: Kepala Dinas Pendidikan Kota Malang
Status Bangunan	: Milik Universitas Brawijaya
Luas Lahan Sekolah	: 10.000 m ²
Nama Penyelenggara	: UPT Brawijaya Smart School
Lokasi Sekolah	: Universitas Brawijaya
Jarak ke Pusat Kecamatan	: 2 KM
Jarak ke Pusat Kota	: 3 KM
Terletak pada Lintasa	: Kota

SMA Brawijaya *Smart School* Malang merupakan SMA swasta dibawah naungan Rektorat Universitas Brawijaya. Menjadi salah satu SMA swasta yang telah terakreditasi A dari tahun 2012 yang membuat SMA Brawijaya *Smart School* Malang menjadi salah satu SMA yang diminati. SMA Brawijaya *Smart School* Malang terletak di lokasi strategis yang memiliki jarak ke pusat

kecamatan 2 km dan jarak ke pusat kota sejauh 3 km. hal ini menandakan bahwa sekolah ini bermutu dan mampu berdaya saing dengan SMA/MA negeri maupun swasta lainnya di Kota Malang.

3. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah Menengah Atas Brawijaya *Smart School* Malang

a. Visi

Menghasilkan generasi SMART (*Spiritual, Motivated, Active, Respectfull, Technological*).

b. Misi

- 1) Meningkatkan nilai spiritual melalui pengamalan ajaran agama.
- 2) Melatih kesiapan siswa melalui pembinaan secara berkesinambungan.
- 3) Meningkatkan aktivitas siswa melalui kegiatan kemandirian dan kolaboratif.
- 4) Meningkatkan kepedulian terhadap sesama dan lingkungan.
- 5) Mengembangkan teknologi informasi dalam pembelajaran dan aktivitas siswa.

Visi dan misi SMA Brawijaya *Smart School* Malang sesuai dengan budaya mutu dan daya saing SMA Brawijaya Brawijaya *Smart School* Malang, dimana SMA Brawijaya *Smart School* Malang memiliki busaya mutu SMART (*Spiritual, Motivated, Active, Respectfull, Technological*). Kepala sekolah dan

stakeholder sekolah berharap siswa dan siswi memiliki budaya mutu tersebut. Untuk itu sekolah menyediakan berbagai fasilitas dan sarana agar bisa memenuhi harapan tersebut.

c. Tujuan

Tujuan Sekolah SMA Brawijaya Smart School

- 1) Terciptanya budaya sekolah yang religius melalui kegiatan keagamaan.
- 2) Terbentuknya sikap dan mental siswa yang matang.
- 3) Terciptanya kreativitas dan keaktifan siswa yang mandiri.
- 4) Terwujudnya siswa yang peduli terhadap sesama dan lingkungan.
- 5) Tercapainya pembelajaran berbasis teknologi yang terbarukan.

Tujuan pendidikan di SMA Brawijaya *Smart School* Malang juga berhubungan dengan Budaya Mutu dan daya saing sekolah. Tujuan pendidikannya juga berkesinambungan dengan daya saing sekolah yaitu untuk membuat sekolah lebih unggul dan diminati. Hal ini dilihat dari sekolah yang mengikuti perkembangan zaman khususnya dibidang teknologi. Jadi bukan hanya siswa dan siswi yang melek teknologi, namun juga para guru.

4. Program Unggulan SMA Brawijaya *Smart School* Malang

- a) *Brascho Nyantrik*

- b) FOXXI atau FIXXI
- c) Karya wisata
- d) *Outbond*
- e) *Study tour*
- f) *Smart* kitab/UMMI

5. Kondisi Tenaga Pendidik dan Kependidikan SMA Brawijaya *Smart School* Malang

Tenaga pendidik adalah aset penting dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang sebab tenaga pendidik yang bermutu akan menciptakan siswa yang bermutu pula. Sekolah yang bermutu tentunya dilihat dari siswa dan gurunya yang bermutu sehingga nantinya akan menjadikan sekolah tersebut memiliki daya saing yang bisa dijual ditengah masyarakat. Oleh karena itu, perekrutan dan pengembangan kualifikasi tenaga pendidik dan staff harus diperhatikan dengan baik. Berikut ini adalah tabel distribusi serta jumlah guru dan staff di SMA Brawijaya *Smart School* Malang per tahun ajaran 2021/2022:

Tabel 4.1 data tenaga pendidik

No	NIK	Nama	Status	Pendidikan	Kualifikasi	Guru
1	419078108025	Nandung Intirtama, Dip., Ed., M. Pd	GT	S2		Kepala Sekolah
2	403087508153	Agus Dwi Kadpada, ST	GT	S1		Prakarya KWU

3	407048208028	Anggia Pradjnaparamita, S.Hum	GT	S1	Bahasa dan Sastra Inggris	Bahasa Inggris
4	405048308146	Ani Hermawati, S.Pd I	GT	S1	Pendidikan Agama Islam	Pend. Agama Islam / Waka Sarpras
5	417028208036	Febrian Ika Lestari, M. Pd	GT	S2	Pendidikan Sejarah	Sosiologi
6	424098508034	Anita Purwantini, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Fisika	Fisika
7	422018108033	Zaimah Ratnaningrum, S. AB	GT	S1	Ilmu Administrasi Bisnis	Ekonomi
8	429047608147	Serli, S.I.P	GT	S1	Ilmu Hubungan Internasional	PPKn
9	405108509045	Sulistiono, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Bahasa Jerman	Bahasa Jerman
10	415058309046	Atik Mudiatus Samawat, S.Hum	GT	S1	Bahasa dan Sastra Inggris	Bahasa Inggris
11	407028009042	Andrean Fahreza Nur Wicaksana, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Bahasa, Sastra Indonesia dan Daerah	Bahasa Indonesia
12	419127309041	Sevie Noer Rochmainy, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Kimia	Kimia
13	415098509148	Endah Sefitri, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Biologi	Biologi
14	408018610155	Abdul Nurul Hadi, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Biologi	Biologi
15	401108710062	Ade Ermawati, M. Pd	GT	S2	Pendidikan Matematika	Matematika
16	426118210049	Novita Kartika Sari, S.E	GT	S1	Manajemen	Ekonomi
17	417068210058	Murtiningtyas Nuswantari, S.Psi	GT	S1	Psikologi	BP/BK
18	428028710053	Annafatul Ulum, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Bahasa,	Bahasa Indonesia

					Sastra Indonesia dan Daerah	
19	403107810054	Rini Purwanti, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Sejarah	Sejarah
20	413128710156	Pungky Rahmawati, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Matematika	Matemati ka
21	409088611065	Anggar Syafiah Gusti, S.Pd	GT	S1		Seni Budaya
22	422118711064	Nurdiana Eka Novianjani, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Bahasa, Sastra Indonesia dan Daerah	Bahasa Indonesia
23	420028912077	Madda Maulvi Machzumi, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Bahasa Arab	Bahasa Arab / Agama Islam
24	407108512081	Nur Laily, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Bahasa Inggris	Bahasa Inggris / Waka Kurikulum
25	431018712080	Dasianto, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Kimia	Kimia
26	323117313082	Tri Wahyunie, S.Th.	GTT	S1		Agama Kristen
27	408018813092	Farid Fatoni Setyawan, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Fisika	Fisika/waka kesiswaan
28	425048813085	Ita Rosita, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Geografi	Geografi
29	419108813154	Rizki Multianto Nugroho, M.Pd	GT	S2	Pendidikan Sejarah	Sejarah
30	317108712075	Yuliati, S.Sos.H	GTT	S1		Agama Hindu
31	430039113089	Irfan Murdianto Yudistiro, M. Pd	GTT	S1	Pendidikan Agama Islam	Agama Islam dan Budi Pekerti
32	420119114107	Wanda Putri Sari, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Matematika	Matemati ka
33	424089214097	Candra Agustin Khoiriah, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	PPKn

34	408031815120	Agus Eko Suryanto, S.Pd	GTT	S1		Seni Budaya
35	403039215113	Annisa Nuraeni, S.Pd	GT	S1	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	Bahasa Daerah/Wakam Humas
36	419127715118	Silvianingsih, S.Pd, M. Pd	GTT	S2	Bimbingan dan Konseling	BP/BK
37	407078215125	Widyo Nugroho Adi, S. Or	GT	S1	Ilmu Keolahragaan	Penjasor kes
38	406079117137	Ismi Islamiah El Hasany, S.Pd	GTT	S1	Pendidikan Geografi	Geografi
39		Misrandi Wijaya, S.Pd	Kontra k	S1		Penjasor kes
40		Bagas Widyatmaka, S.Pd	Kontra k	S1		Matemati ka
41		Moh. Syarief Kristanto, S.Pd	Kontra k	S1		BP/BK
42		Wilis Sindhu Kiswara, S.Pd	Kontra k	S1		Matemati ka
43		Firdus Jedau	Kontra k	S1		Agama Khatolik

Berdasarkan tabel diatas bisa kita lihat bahwa guru-guru di SMA Brawijaya *Smart School* Malang rata-rata lulusan S1 dan masih sedikit yang lulusan S2. Meskipun begitu, dari data yang peneliti dapatkan terdapat beberapa orang guru yang saat ini sedang menempuh pendidikan S2. Namun, lulusan S1 atau S2 bukan masalah, karena berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan guru-guru di SMA Brawijaya *Smart School* Malang semuanya pengajar yang baik dan melek teknologi. Ini dibuktikan dengan semua kegiatan di SMA Brawijaya *Smart School* Malang

dilakukan dengan menggunakan komputer, terlebih sekarang pembelajaran dilakukan secara *daring* (dalam jaringan). Tidak hanya itu, sekarang setiap kelas juga telah difasilitasi papan tulis elektrik yang bisa dimanfaatkan guru untuk membantu memudahkan proses belajar mengajar.

Tabel 4.2 Daftar Tenaga Kependidikan

No	NIK	Nama	Status	Pendidikan	Kualifikasi	Jabatan
1	531056708029	Mochamad Effendi, S.M	KT	S1	Manajemen	Tata Usaha
2	524088910048	Enies Dwiana Listyorini, A.Ma	KTT	S1	PGSD	Kepala Tata Usaha
3		Rizqi Maulana, S.IP	Kontrak	S1	Perpustakaan	Perpustakaan
4	507119317134	Farik Ariyanto, S.Kom	KTT	S1		IT
5		Maulina Oktavia Rachmawati,S.Ak	KTT	S1		Tata Usaha
6	521027108026	Suliadi	KT	SD		Security
7	528087400015	Hari Iswanto	KT	SMA		Security
8	512089414099	Trico Aries Zamza, S.M	KT	S1	Manajemen	Security
9	528058917135	Risavi Ikhwan Triyoso	KTT	SMA		Security
10	516038413087	Yoni Fahudi	KT	SMA		Caraka
11	502098614100	Sulistiono	KT	SMA		Caraka
12	501118615111	Sandi Sulistyono	KT	SMP		Caraka

Tidak jauh berbeda dengan guru-guru yang mengajar di SMA Brawijaya *Smart School* Malang, para karyawannya juga rata-rata lulusan S1. Seperti yang dapat dilihat dari tabel diatas, bahwasanya untuk caraka dan *security* rata-rata lulusan SMA. Meskipun demikian, ada satu orang *security* yang lulusan SD yang mana biasanya *security* pasti dilihat dari pelayanan mereka terhadap para tamu, apakah ramah atau tidak. Namun, sejauh pengamatan dan observasi yang peneliti lakukan para *security* tersebut telah dilatih dan dibina terlebih dahulu sebelum mereka melakukan tugas langsung di lapangan, sehingga mereka telah mempelajari kode etik dan tata cara menjadi *security* yang baik.

6. Kondisi Siswa-Siswi di Sekolah Menengah Atas Brawijaya *Smart School* Malang

Tabel 4.3 Data jumlah siswa

Kelas	L	P	Total
Kelas X	96	98	194
Kelas XI	105	92	197
Kelas XII	77	97	174
TOTAL	278	287	565

Berdasarkan tabel diatas, dapat kita simpulkan bahwasanya jumlah siswa dan siswi yang diterima di SMA Brawijaya *Smart*

School Malang selalu meningkat setiap tahunnya, walaupun sekarang untuk angkatan kelas X terdapat pengurangan sebanyak 3 orang siswa. Sebenarnya jumlah siswa dan siswi yang telah mendaftar ulang sebanya 199 siswa, tetapi karena beberapa hal 5 orang siswa tersebut pindah sekolah. Ini seperti yang diungkapkan kepala tata usaha, bahwa:

“Alhamdulillah untuk setiap tahunnya selalu meningkat siswa yang mendaftar di SMA Brawijaya *Smart School* Malang. Seperti tahun ini, awalnya yang mendaftar ulang 199 orang siswa, namun 5 orang siswa mutasi, ada yang pindah ke pondok pesantren dan juga ada yang pindah keluar kota karena mengikuti orang tua.”

Tabel 4.4 data siswa IPA dan IPS

KET		X	XI	XII
IPA	L	60	69	50
	P	70	63	69
Σ		130	132	119
IPS	L	36	36	27
	P	28	29	28
Σ		64	65	55
TOTAL		194	197	174

**7. Keadaan Sarana dan Prasarana di Sekolah Menengah Atas
Brawijaya Smart School Malang**

Tabel 4.5 Sarana dan Prasarana

Jenis ruangan	Ada	Tidak Ada	Jumlah	Kondisi ruangan				Ket
				Baik	Rusak ringan	Rusak sedang	Rusak berat	
Ruang kelas	√		18	√				
Ruang guru	√		1	√				
Ruang kepala sekolah	√		1	√				
Ruang wakil kepala sekolah	√		1	√				
Ruang TU	√		1	√				
Lab Kimia		√	0					Gabung dengan ruang kelas
Lab Fisika		√	0					Gabung dengan ruang kelas
Lab komputer	√		1	√				
Lab bahasa	√		1	√				
Perpustakaan	√		1	√				
Kantin	√		1	√				

Ruang ekstrakurikuler	√		5	√				
Toilet	√		12	√				
Lapangan	√		2	√				
Mushola	√		1	√				
Tempat parkir	√		1	√				
Pos jaga	√		1	√				
UKS	√		1	√				
Gudang	√		1	√				
Ruang arsip	√		1	√				

B. PAPARAN DATA PENELITIAN

1. Perencanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Brawijaya *Smart School* Malang

Kepala sekolah merupakan posisi yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu sekolah, karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya. Kepala madrasah sebagai penentu ini menyebabkan perhatian para tenaga pendidikan begitu besar tercurah pada suksesnya kepemimpinan yang berlangsung di suatu lembaga. Dalam organisais sekolah, kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin, manajer, pendidik, pengawas, dan motivator bagi guru-guru dalam proses kependidikan melalui pembelajaran

dan latihan. Guru berinteraksi dengan sesama guru dan murid dalam kegiatan pembelajaran. Dalam perencanaan strategi adalah program awal yang harus dirumuskan untuk mencapai tujuan. Hal ini sejalan dengan wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak Nandung Intirtama, Dip., Ed., M. Pd selaku kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Brawijaya *Smart School* Malang:

“...dalam melaksanakan suatu organisasi sudah sepatutnya ada perencanaan. Biasanya dalam merencanakan sesuatu saya memiliki *self planning* (rencana pribadi) dan juga renstra yang saya rumuskan bersama wakil kepala sekolah dan dewan direksi Brawijaya *Smart School*...”⁵¹

Ungkapan kepala sekolah juga didukung oleh hasil wawancara bersama wakil kepala sekolah bidang humas, bahwa:

“...bapak kepala sekolah adalah sosok yang selalu merencanakan sesuatu dengan matang. Beliau memiliki perencanaan sendiri yang nantinya selalu dirapatkan bersama wakil kepala sekolah sebelum diputuskan. Untuk meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah beliau merencanakan dengan berpedoman pada visi, misi, dan tujuan sekolah...”⁵²

Hal senada juga diungkapkan oleh Miss Enies Dwiana Listyorini, A.Ma selaku kepala tata usaha di SMA Brawijaya *Smart School* Malang, bahwa:

“...manajemen bapak kepala sekolah sangat bagus. Beliau merencanakan sesuatu itu dengan matang. Semua perencanaan bertolak ukur dengan visi, misi, dan tujuan sekolah. Contohnya saja perencanaan penerimaan peserta didik baru yang kami buka pada bulan Februari, namun

⁵¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Nandung Intirtama, Dip., Ed., M. Pd tanggal 27 Januari 2022

⁵² Hasil Wawancara dengan Ibu Anisa Nuraeni, S.Pd pada tanggal 27 Januari jam 09.20 WIB

semua perencanaan dan *teamwork* sudah dibentuk sejak Bulan September...”⁵³

Selain perencanaan strategi yang dilakukan kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah, beliau juga selalu rutin mengadakan rapat bersama para guru, ini dijelaskan beliau bahwa:

“...untuk kemajuan sekolah, saya tidak merumuskan strategi sendiri. Saya rutin mengadakan rapat bersama wakil kepala sekolah dan juga guru. Setiap pagi kami selalu mengadakan yang namanya *morning report* disana kami akan saling bertukar pikiran dan gagasan mengenai permasalahan apapun. Setiap hari senin saya juga mengadakan rapat dengan para wakil kepala sekolah serta bendahara sekola. Ada juga itu rapat rutin yang dinamakan rapat dinas atau radin. Rapat ini kami lakukan sekali satu bulan bersama semua guru serta pegawai dan dilakukan dengan cara yang menyenangkan seperti *outbond* dan semacamnya, selain untuk rapat formal, radin ini juga bertujuan untuk membuat pikiran guru dan karyawan menjadi lebih *fresh*...”⁵⁴



Gambar 4.1 Senam pagi



Gambar 4.2 Lomba lempar bola pakai sarung

⁵³ Wawancara dengan Miss Enies Dwiana Listyorini, A.Ma pada tanggal 4 Februari 2022 jam 09.00 WIB

⁵⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Nandung Intirtama, Dip., Ed., M. Pd tanggal 27 Januari 2022

Kepala madrasah sebagai penentu berjalannya kepemimpinan dengan baik menyebabkan perhatian para tenaga pendidikan begitu besar tercurah pada suksesnya kepemimpinan yang berlangsung di suatu lembaga. Suksesnya kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat terlepas dari bagaimana pemimpin menentukan suatu kebijakan. Dalam menentukan kebijakan tentunya pemimpin memerlukan perencanaan, sebab tanpa adanya perencanaan yang matang sebuah kebijakan belum tentu berjalan sesuai yang diinginkan. Selain itu, kepala sekolah memerlukan perencanaan agar semua hal yang dilakukan kepala sekolah terstruktur dengan baik. Sesuai yang dikatakan oleh kepala sekolah SMA Brawijaya *Smart School* Malang, Bapak Nandung Intirtama, Dip., Ed., M. Pd bahwa:

“...sebagai kepala sekolah perumusan strategi budaya mutu dan daya saing sekolah bersifat *bottom up*, yaitu terencana dari bawah ke atas secara teratur. Apapun yang saya rencanakan, terlebih dahulu saya sampaikan kepada wakil kepala sekolah kemudian nantinya wakil kepala sekolah yang menyampaikan pada para guru...”⁵⁵

Perencanaan kepemimpinan kepala sekolah juga terjadi dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah. Dalam meningkatkan budaya sekolah sendiri, SMA Brawijaya *Smart School* Malang menerapkan yang namanya budaya *SMART*.

⁵⁵ Wawancara dengan Bapak Nandung Intirtama, Dip., Ed., M. Pd pada 27 Januari 2022 jam 10.00 WIB

Budaya *SMART* adalah budaya yang masih baru dikembangkan di SMA Brawijaya *Smart School* Malang. Budaya ini terbukti memberikan dampak yang sangat berpengaruh dalam mengembangkan budaya mutu pendidikan. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Nandung Intirtama, Dip., Ed., M. Pd, bahwa:

“..untuk budaya mutu pendidikan, kami mengembangkan budaya *SMART*. Ini adalah budaya lama namun baru dikembangkan beberapa tahun belakangan. *SMART* sendiri adalah *Spiritual, Motivated, Active, Respectfull, dan Technologycal*. Budaya mutu pendidikan ini sesuai dengan visi, misi dan tujuan SMA Brawijaya *Smart School* Malang, yang mana mengharapkan semua warga sekolah memiliki sifat tersebut. *Spiritual* adalah dimana siswa diharapkan memiliki akhlak dan agama yang bagus sehingga difasilitasi pendidikan agama dan pembelajaran *smart* kitab atau UMMI. *Motivated*, dimana siswa difasilitasi dan diberikan kesempatan untuk berkembang di bidang akademik dan non akademik. *Active* adalah dimana siswa dituntut untuk berani berpartisipasi dalam kelas dan luar kelas. Aktif dibidang akademik ataupun non akademik, serta mampu mengekspresikan bakat dan minantnya. *Rescpecfull*, kondidi dimana siswa membiasakan bersikap ramah, sopan dan saling menghargai dengan sesama. *Technologycal* adalah keadaan dimana siswa dan guru dituntut untuk mengerti dan melek teknologi...”⁵⁶

Tabel 4.6 budaya mutu *SMART*

Tagline	Indikator	Program Sekolah
<i>Spiritual</i>	<ol style="list-style-type: none"> Siswa muslim mampu melafazkan Al Qur'an secara tartil Siswa muslim mampu menghafal surat-surat 	<ol style="list-style-type: none"> Mengaji metode UMMI sesuai jadwal Hafalan surat-surat pendek di dalam UMMI Smart kitab

⁵⁶ Wawancara dengan Bapak Nandung Intirtama, Dip., Ed., M. Pd pada 27 Januari 2022 jam 10.00 WIB

	<p>pendek dalam Al Qur'an</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Siswa non-muslim mampu memahami kitab suci masing-masing 4. Siswa muslim melaksanakan sholat dhuha 5. Siswa muslim melaksanakan sholat 5 waktu 6. Siswa non-muslim melaksanakan ibadah sesuai dengan agama masing-masing 7. Siswa muslim menyadari kesalahan dalam berbuat dosa 8. Siswa mampu melaksanakan doa sebelum pembelajaran 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Sholat dhuha bersamasama sesuai jadwal 5. Penilaian presensi sholat 5 waktu dalam pelajaran agama Islam 6. Penilaian presensi ibadah dalam pelajaran agama 7. Sholat tobat bagi siswa muslim yang melanggar tata tertib sekolah 8. Doa sebelum dan sesudah pembelajaran
<i>Motivated</i>	Siswa mampu berani bersaing secara sehat dalam bidang akademik dan nonakademik di lingkungan internal maupun eksternal sekolah	Pemberian penghargaan terhadap siswa yang berprestasi dalam bidang akademik dan nonakademik di lingkungan internal maupun eksternal sekolah
<i>Active</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siswa mampu bekerjasama dalam menyelesaikan masalah 2. Siswa mampu menerapkan ilmu dengan cara membuat laporan penelitian secara berkelompok 3. Siswa mampu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Outbond kelas X 2. Study tour kelas XI 3. Penilaian seni, classmeeting seni dan ekstrakurikuler 4. Classmeeting olahraga dan ekstrakurikuler 5. Membiasakan diri untuk menyelesaikan tugas dan

	<p>mengekspresikan bakat dan potensi dalam bidang seni</p> <p>4. Siswa mampu mengekspresikan bakat dan potensi dalam bidang olahraga</p> <p>5. Siswa mampu bertanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya sebagai siswa</p>	<p>kewajibannya secara mandiri</p>
<i>Respectful</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siswa mampu bersikap ramah terhadap sesama 2. Siswa mampu bertutur kata yang baik 3. Siswa mampu berpakaian rapi dan sopan 4. Siswa mampu menghormati strata angkatan 5. Siswa mampu menghormati guru dan karyawan 6. Siswa mampu menghormati orang yang lebih tua 7. Siswa memiliki etika memasuki ruangan 8. Siswa memiliki kepedulian terhadap kebersihan lingkungan kelas selama proses pembelajaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membiasakan senyum, sapa, salam, tolong, terimakasih dan maaf 2. Memakai bahasa jawa kromo alus atau bahasa Indonesia 3. Terlampir dalam BOS 4. Menambah nama sapaan dengan "kak" untuk kakak kelas dan "dik" untuk adik kelas 5. Menambah nama sapaan dengan "Mr" untuk guru dan karyawan laki-laki dan "Miss" untuk guru dan karyawan perempuan 6. Membiasakan membungkukkan badan dan mengucapkan "permisi" ketika melewati orang yang lebih tua 7. Membiasakan untuk mengetuk pintu dan mengucapkan salam ketika memasuki ruangan

	<ul style="list-style-type: none"> 9. Siswa kepedulian terhadap kebersihan lingkungan sekolah 10. Siswa mampu memperkenalkan profil sekolah kepada 	<ul style="list-style-type: none"> 8. Membiasakan siswa dan guru mengambil sampah di setiap akhir pembelajaran 9. Membiasakan siswa dan guru mengambil dan membuang sampah sampah pada tempatnya 10. Sosialisasi keunggulan kepada siswa secara terus menerus
<i>Technological</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Siswa melaksanakan penilaian secara online 2. Siswa mencari informasi dan materi pembelajaran OL 3. Siswa menguasai ICT dalam pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Ujian akhir semester berbasis CBT 2. Tugas pembelajaran secara online 3. Global workshop dengan SOI

Dari perencanaan budaya mutu *SMART* diatas diharapkan semua warga sekolah selalu berpedoman dan menjalankan kegiatan di sekolah sesuai hal tersebut. Sehingga, dengan perencanaan yang matang serta kerja sama yang baik, diharapkan budaya mutu sekolah ini dapat dicapat sesuai yang diinginkan.

Perencanaan pendidikan tidak hanya dalam hal budaya mutu pendidikan saja, namun juga dalam meningkatkan daya saing sekolah. Semua sekolah atau lembaga pendidikan pastinya berlomba-lomba meningkatkan daya jual mereka dimata masyarakat, tak terkecuali SMA Brawijaya *Smart School* Malang. Untuk itu perlu adanya perencanaan yang matang. Hal ini sesuai

dengan yang diungkapkan Bapak Nandung Intirtama, Dip., Ed., M. Pd selaku kepala sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang bahwa:

“...Tentu saja kami memiliki perencanaan dalam meningkatkan daya saing sekolah, karena setiap sekolah pastinya ingin dikenal dan diminati melalui program yang dimilikinya. Sebagai salah satu sekolah swasta tugas ini menjadi lebih banyak untuk kami, sehingga kami harus bekerja ekstra. Peningkatan daya saing kami mulai dengan menyediakan fasilitas pendidikan yang memadai, sumber daya manusia atau dalam hal ini guru dan karyawan yang berpendidikan dan melek teknologi, kegiatan-kegiatan sekolah yang berbeda dengan sekolah lain, serta yang terpenting adalah pelanan sekolah terbaik yang biasa kami sebut dengan pelayanan prima...”⁵⁷

Pernyataan ini juga sesuai dengan yang dikatakan oleh wakil kepala sekolah bidang humas, dimana Miss Anisa Nuraeni, S.pd., mengatakan bahwa:

“...Untuk meningkatkan daya saing sekolah kami selalu melakukan perencanaan yang matang. Hal ini dikarenakan setiap sekolah tentunya ingin dikenal dengan baik oleh masyarakat sehingga meningkatkan minat mereka untuk menyekolahkan anaknya disini. Kami selalu memberikan pelayanan prima, peningkatan kinerja guru dan karyawan, serta menerapkan program-program unggulan. Pelayanan prima misalnya memberikan segala jenis informasi kepada orang tua siswa melalui perantara wali kelas, jadi setiap kelas itu ada grup orang tua bersama orang tua. Peningkatan kinerja guru dan karyawan misalnya memberikan pelatihan-pelatihan untuk guru dan karyawan sehingga mereka selalu punya ide-ide baru untuk mengajar. Program-program unggulan misalnya kegiatan *brascho nyantrik* serta kegiatan *UMMI...*”⁵⁸

⁵⁷ Wawancara dengan Bapak Nandung Intirtama, Dip., Ed., M. Pd pada 27 Januari 2022 jam 10.00 WIB

⁵⁸ Hasil Wawancara dengan Waka Humas Ibu Anisa Nuraeni, S.Pd., pada tanggal 27 januari 2022 jam 09.20 WIB



Gambar 4.3 Pelayanan Prima untuk Wali Siswa

Pelayanan merupakan sebuah tolok ukur yang sering dilihat oleh pelanggan. Pelayanan menjadi suatu yang harus diperhatikan sehingga keandalan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya, responsif dalam membantu pelanggan dan memberikan jasa, supaya menimbulkan kepercayaan, menaruh empati pada pelanggan dan pengguna jasa pendidikan. Melalui perencanaan demikian diharapkan SMA Brawijaya *Smart School* Malang mampu bersaing dengan sekolah-sekolah negeri dan swasta lainnya dalam hal kualitas. Selain itu juga diharapkan SMA Brawijaya *Smart School* Malang mampu memberikan ruang bagi siswa untuk berkembang sesuai dengan apa yang diharapkan.

Berdasarkan temuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, perencanaan yang ada pada strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di sekolah menengah atas (SMA) Brawijaya *Smart School* Malang yaitu:

- a) Rencana atau strategi kepala sekolah diwujudkan dalam bentuk *self planning* dan renstra yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.
- b) Keputusan terhadap rencana strategi diambil melalui rapat bersama-sama dengan wakil kepala yang dilaksanakan seminggu sekali kepala sekolah mengadakan rapat dengan wakil kepala sekolah dan bersama guru melalui rapat dinas yang dilakukan sebulan sekali
- c) Perencanaan dalam budaya mutu yang diterapkan di SMA Brawijaya *Smart School* Malang adalah budaya mutu *SMART*.
- d) Rencana daya saing sekolah dengan memberikan pelayanan prima, peningkatan kinerja guru dan karyawan, serta menerapkan program-program unggulan.

2. Implementasi Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Brawijaya *Smart School* Malang

Implementasi strategi kepala sekolah adalah bentuk pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan oleh kepala sekolah, dalam hal ini adalah pelaksanaan perencanaan kepala sekolah SMA Brawijaya *Smart School* Malang dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah. Implementasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya

saing sekolah itu melibatkan guru, pegawai dan juga siswa yang terutama.

Dalam meningkatkan budaya mutu sekolah kepala sekolah dapat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya mengembangkan budaya mutu *SMART* dan budaya mutu siswa. *SMART (Spiritual, Motivated, Active, Respectfull, Technologica)* dan budaya mutu siswa yang dapat dilaksanakan dengan pembentukan program-program yang dibentuk oleh tim sekolah. Selain itu juga dapat direalisasikan dari kegiatan belajar-mengajar dikelas, olimpiade-olimpiade di luar sekolah, ekstrakurikuler dan masih banyak lagi. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh bapak farid selaku wakil kepala sekolah bidang kesiswaaan, bahwa:

“...sekolah kami selalu memfasilitasi dan menyediakan sarana untuk menampung bakat dan minat siswa. Hal ini menjadi program kami karena melihat banyak sekali prestasi yang diperoleh oleh siswa selama kegiatan pembelajaran *online* dan juga *offline*. Untuk itu, kami berusaha semaksimal mungkin bagaimana harusnya siswa ini dapat berkembang sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam setiap kegiatan kami memiliki koordinator atau tim yang berbeda-beda.

Tabel 4.7 Koordinator Kepanitian Kegiatan Kesiswaaan

No	Kegiatan	Koordinator
1	Study Tour	Zaimah Ratnaningrum, S.AB.
2.	Outbond	Sulistiono, S.Pd.
3.	Wisuda	Rini Purwanti, S.Pd.
4.	Brascho Nyantrik	Abdul Nurul Hadi, S.Pd.
5.	MPLS dan Belanegara	Misrandi Wijaya, S.Pd.
6.	LDK OSIS dan MPK	Andrean Fahreza Nur Wicaksana,S.Pd.

7.	FOXXI	Anggar Syafiah Gusti, S.Pd.
----	-------	-----------------------------

Tabel 4.8 Pembina kegiatan kesiswaan dan kurikulum

No	Jabatan	Nama
1.	Staff Kesiswaan Bidang OSIS dan MPK	Andrean Fahreza Nur Wicaksana, S.Pd
2.	Staff Kesiswaan Bidang Tatib	Rini Purwanti, S.Pd Zaimah Ratnaningrum, S.AB. Misrandi Wijaya, S.Pd
3.	Staff Kesiswaan Bidang Ekstrakurikuler	Sulistiono, S.Pd
4.	Pembina Ekstrakurikuler	
	- Pramuka	Agus Dwi Kadpada, ST Novita Kartikasari, S.E
	- Paskibra	Farid Fatoni Setiawan, S.Pd.
	- BDI	Madda Maulvi Machzumi, S.Pd
	- Kopsis	Sevie Noer Rochmainy, S.Pd
	- PMR	Serli, SIP
	- Musik	Wilis Sindhu K., S.Pd.
	- Tari	Anggar Saf'iyah Gusti, S.Pd
	- Teater	Andrean Fahreza Nur Wicaksana, S.Pd
	- Basket	Misrandi Wijaya, S.Pd
	- Futsal	Abdul Nurul Hadi, S.Pd
	- Robotik	Bagas Widyatmaka, S.Pd
	- Fotografi	Widyo Nugroho Adi, S.Or
	- Desain	Moh. Syarief Kristanto, S.Pd
	- Videografi	Atik Mudiatus Samawat, S.Hum
	- Komunikasi	Dimas Rizky Syahbayu, S.Pd.
	- Jurnalistik	Nurdiana Eka Novianjani, S.Pd
	- Jepang	Rizki Multianto Nugroho, M.Pd
6.	Koordinator OSN dan KIR	Zaimah Ratnaningrum, S.AB.
7.	Pelatih OSN dan KIR	
	Biologi	Abdul Nurul Hadi, S.Pd
	Kimia	Dasianto, S.Pd
	Matematika	Wanda Putri Sari, S.Pd
	Fisika	Farid Fatoni S, S.Pd
	IT	Farik Ariyanto, S.Kom
	KIR	Ade Ermawati, M.Pd.

Untuk bagian kesiswaan sendiri kami lebih fokus pada kegiatan kesiswaan diluar kegiatan akademik. Untuk ekstrakurikuler kami memiliki 16 ekstrakurikuler yang dilatih oleh guru atau alumni, sebab alumnilah yang paling paham dengan kegiatan-kegiatan tersebut. Kegiatan ekstrakurikuler ini juga beberapa menjadi program unggulan kami antara lain adalah:

- a) FOXXI (Festival Operet kelas X dan XI), yaitu implementasi dari kegiatan ekstrakurikuler teater. FOXXI wajib diikuti oleh seluruh siswa kelas X dan kelas XI. Ketika kegiatan belajar mengajar berjalan normal FOXXI akan di adakan di teater Universitas Brawijaya dan ditayangkan di TVUB. Sedangkan ketika kegiatan belajar ditengah pandemi seperti ini kegiatan FOXXI ditayangkan di *youtube*. Tema dari FOXXI sendiri nantinya beraneka ragam, bisa berupa kepahlawanan, walisongo, *science* , ilmunan, kerajaan, dan masih banyak lagi.
- b) *Brascho nyantrik*, adalah kegiatan semacam pengabdian masyarakat di berbagai sektor seperti pertanian, peternakan, perkebunan, dan juga UMKM. Kegiatan *brascho nyantrik* adalah bentuk pengembangan diri siswa yang tidak hanya pada bidang kognitif namun juga bermasyarakat. Selama proses belajar mengajar offline, kegiatan ini dilakukan dengan cara mendatangi desa yang terbelakang atau 3T dan

siswa serta guru akan tinggal disana selama 2 hari untuk membantu kegiatan warga disana. Sedangkan selama pandemi, kegiatan ini dilaksanakan dengan cara membantu mengembangkan kegiatan pertanian, peternakan, perkebunan, atau UMKM disekitar rumah mereka. Kegiatan brascho nyantrik ini telah dilirik oleh PT.Ousuka Jepang sehingga kami saling bekerja sama dalam bidang pertukaran budaya.



Gambar 4.4 Brascho nyantrik online

- c) *Smart* kitab/UMMI, adalah pembelajaran Al-Qur'an atau Kitab Suci. Kegiatan ini wajib diikuti oleh seluruh siswa di SMA Brawijaya *Smart School* Malang dan dilatih oleh guru-guru yang telah disertifikasi oleh pihak UMMI sendiri. Pembelajaran UMMI dikelompokkan menjadi beberapa tingkatan, mulai dari tingkatan asasi sampai tingkat penghafal Al-Qur'an. Meskipun SMA Brawijaya *Smart School* Malang

termasuk sekolah umum swasta namun siswa-siswi disini banyak yang sudah hafal al-qur'an.

- d) *Outbond* yang wajib diikuti oleh kelas X
- e) *Study tour* yang wajib diikuti oleh kelas XI
- f) Karya wisata yang wajib diikuti oleh kelas XII

kegiatan yang saya sebutkan adalah kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan non akademik diluar sekolah, namun untuk kegiatan akademik itu lebih difokuskan melalui program yang dibuat oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Untuk semua kegiatan yang kami lakukan, kami selalu menggabungkannya dengan mata pelajaran sehingga semua kegiatan saling berkesinambungan. Misalnya saja brascho nyantrik yang nantinya akan saling berkalitan dengan pembelajarana PPKN dan juga berkaitan dengan ekstrakurikuler pramuka, FIXXI yang berkaitan dengan ekstrakurikuler teater dan mata pelajaran seni budaya...”⁵⁹

Hal ini didukung dengan pernyataan dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum yang mengatakan bahwa:

“...kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh bapak kepala sekolah sangat membantu kami dalam mengembangkan mutu sekolah. Contoh, di era pandemi seperti ini kami menerapkan standar kurikulum pendidikan yang dinamakan kurikulum darurat pandemi. Kurikulum ini dipakai karena saat ini pembelajaran dilaksanakan dirumah atau online...”⁶⁰

⁵⁹ Wawancara dengan Bapak Farid Fatoni Setyawan, S.Pd pada 28 Januari 2022 pukul 09.45

⁶⁰ Hasil Wawancara dengan Miss Nur Laily, S.Pd pada tanggal 2 Februari 2022 pukul 09.00



Gambar 4.5 Proses Belajar Mengajar Masa Pandemi

Seperti gambar hasil dokumentasi diatas disimpulkan bahwa meskipun di masa pandemi namun kegiatan pembelajaran tetap berlanjut dengan menggunakan kurikulum darurat pandemi dan pembatasan jumlah siswa yang wajib datang ke sekolah.

Wakil kepala sekolah juga menjelaskan bahwa selain pengimplementasian kurikulum yang mengikuti perkembangan zaman, namun juga terdapat fasilitas lain yang diterima siswa dalam bentuk meningkatkan mutu sekolah, sebagaimana dijelaskan bahwa:

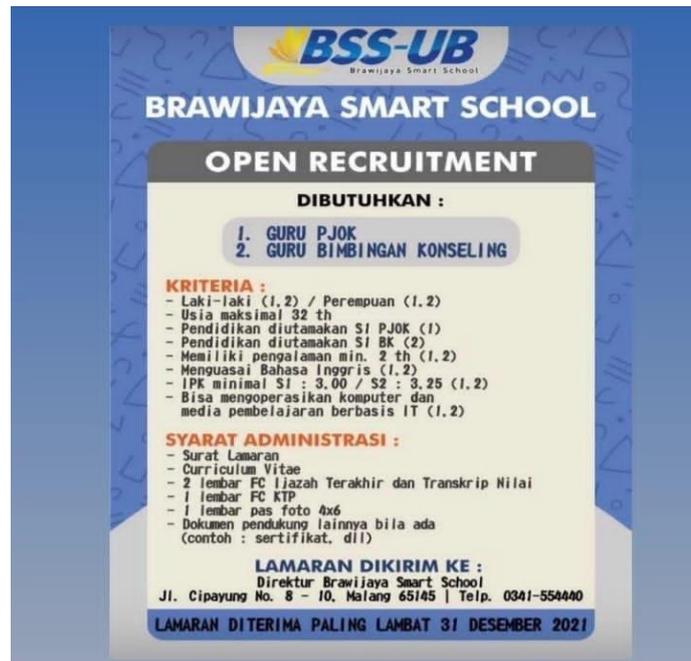
“...Tidak kalah penting, sekolah selalu memfasilitasi siswa dengan bakat dan minat yang dimilikinya. Kita semua pasti tahu bahwa siswa itu beraneka ragam, ada yang pintar di akademik dan ada pula yang pintar di bidang non akademik. Sejauh ini sekolah selalu bisa memfasilitasi keduanya dengan seimbang. Contohnya saja di bidang akademik siswa difasilitasi guru berkualitas. Rata-rata dari guru kami adalah lulusan S1 dan ada beberapa yang lulusan S2. Selain itu juga ada ekstrakurikuler di bidang akademik yaitu KIR dan OSN. Tidak hanya itu juga ada ekstrakurikuler diluar

akademik seperti basket, musik, teater dan masih banyak lagi...”⁶¹

Seperti yang dijelaskan oleh wakil kepala bidang kurikulum tadi bahwa tenaga pendidik dan kependidikan atau SDM di SMA Brawijaya *Smart School* Malang adalah salah satu hal yang sangat penting.

Tidak hanya fasilitas pendidikan, untuk tenaga pengajarpun SMA Brawijaya *Smart School* Malang selalu melakukannya dengan maksimal. Berdasarkan hasil observasi yang saya lakukan pada hari Rabu, 2 Februari 2022 saya mengamati proses seleksi penerimaan salah satu tenaga kependidikan. Proses seleksi yang sangat panjang dimulai dari tenaga kependidikan tersebut harus benar-benar lulusan S1 pada jurusan yang dibutuhkan dan mengerti akan teknologi. Selain itu, seleksi juga melalui bagian direksi Universitas Brawijaya baru di seleksi di sekolah yang membutuhkan. Hal ini membuktikan, bahwasanya penerimaan tenaga pendidik dan kependidikan bukan dari sembarang orang.

⁶¹ Hasil Wawancara dengan Miss Nur Laily, S.Pd pada tanggal 2 Februari 2022 pukul 09.00



Gambar 4.6 Pamflet Open Recruitment Guru

Tenaga pendidik adalah hal yang harus diperhatikan. Tenaga pendidik yang berkualitas akan selalu berusaha membuat proses belajar mengajar yang menyenangkan. Proses pendidikan merupakan kunci berlangsungnya proses belajar, dimana program pendidikan diimplementasikan. Proses yang menyenangkan akan menjadi kunci kualitas lulusan di suatu lembaga pendidikan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Miss Ade selaku guru matematika di SMA Brawijaya *Smart School* Malang:

“...ketika mengajar saya berusaha menciptakan suasana belajar yang menyenangkan agar siswa tidak bosan. Sebelum atau ditengah pembelajaran saya biasanya melakukan *ice breaking* agar siswa tidak mengantuk. Dalam proses pembelajaran saya juga lebih banyak menggunakan latihan-latihan soal agar siswa aktif dan sering bertanya. Tidak hanya itu, sebulan sekali saya selalu menyempatkan diri untuk mengobrol dengan siswa melalui *chat* tetapi

bukan tentang pelajaran namun saya meminta siswa untuk memberikan pesan dan kesannya selama belajar, ini sangat bermanfaat untuk saya karena membantu saya untuk lebih memahami siswa dan menciptakan metode pembelajaran baru...”⁶²

Selain memfasilitasi dibidang tenaga pendidik dan kependidikan, SMA Brawijaya *Smart School* Malang juga berusaha semaksimal mungkin meningkatkan kenyamanan siswa dalam belajar melalui fasilitas sarana dan prasarana pendidikan. Kenyamanan siswa selain dilihat dari faktor SDM nya juga bisa dilihat dari sarana dan prasarana apa saja yang didapatkan oleh siswa tersebut. Ketika siswa mendapatkan fasilitas yang baik maka proses belajar mengajar akan semakin berjalan dengan lancar. Berdasarkan hasil wawancara yang saya lakukan dengan Miss Ani selaku wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, bahwa:

“sejauh ini kami selalu memberikan fasilitas yang terbaik untuk siswa. Seperti semboyan yang selalu kami junjung yaitu kualitas prima termasuk dalam hal sarana dan prasarana. Untuk ruang kelas kami memiliki 18 ruangan yang masing-masing angkatan memiliki 6 kelas, 2 kelas IPS dan 4 kelas IPA. Setiap kelas juga difalitasi berbagai media pembelajaran yang mendukung kelancaran proses belajar mengajar, seperti meja dan kursi, proyektor, papa tulis, loker, wifi per lantai, AC, loker, dan masih banyak lagi. Selain itu karena sekarang sekolah sedang online, baru-baru ini kami memberi papan tulis interaktif (*IT Board*) untuk memudahkan guru dalam mengajar.”⁶³

⁶² Hasil wawancara dengan Miss AdeErmawati, M.pd pada tanggal 27 Januari 2022 pukul 11.00

⁶³ Hasil Wawancara dengan Miss Ani Hermawati, S.Pd.I pada tanggal 28 Januari 2022 pukul 09.00



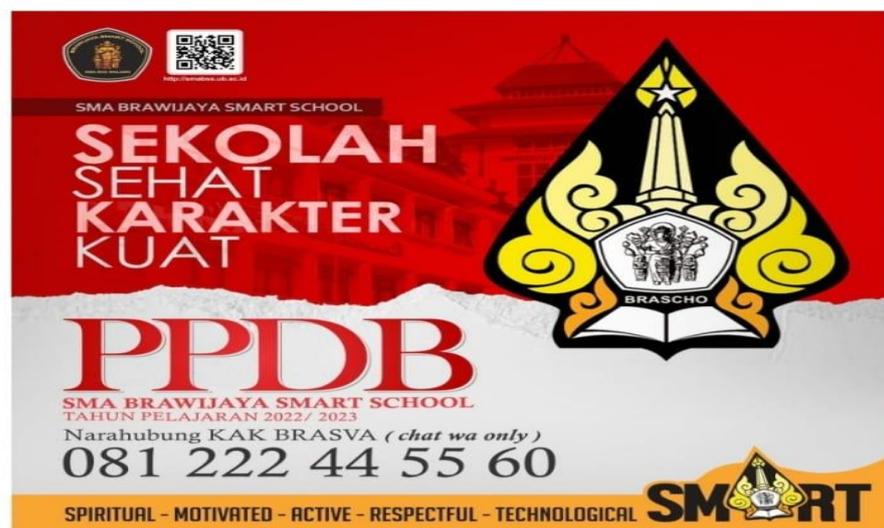
Gambar 4.7 Fasilitas Kelas yang Diterima Siswa

Dari gambar diatas dapat kita simpulkan bahwa siswa mendapatkan pelayanan yang sangat bermutu, baik itu dari segi sarana maupun guru atau tenaga pendidik.

Implementasi strategi kepala sekolah juga dibutuhkan dalam daya saing SMA Brawijaya *Smart School* Malang. Daya saing sendiri dibutuhkan agar sekolah memiliki nilai jual tinggi dan diminati oleh masyarakat atau konsumen jasa pendidikan, sehingga pengimplementasian daya saing harus dilaksanakan dengan matang. Melalui wawancara bersama miss anisa selaku wakil kepala sekolah bidang humas, saya menemukan bahwa:

“...untuk meningkatkan daya saing sekolah, salah satu hal yang kami lakukan adalah terbuka dengan wali murid. Ini selalu disampaikan oleh bapak kepala sekolah setiap kali rapat terlebih kepada guru, wali kelas, dan juga BK karena merekalah yang lebih sering berinteraksi dengan wali murid. Biasanya kami akan *sharing* mengenai hal apa saja yang diperlukan, misalnya nilai, tata tertib, dan lain

sebaginya. Ada juga web yang bisa diakses yang mana telah menyediakan semua informasi terupdate. Selain itu kami juga menawarkan yang namanya penerimaan siswa baru jalur tahfidz dan jalur khusus. Kami juga memiliki program yaitu menjalin kerja sama dengan pihak luar, seperti kampus-kampus dan juga pihak luar negeri seperti Malaysia, Thailand, dan Jepang. Kerja sama ini bias berupa pertukaran pelajar dan pertukaran budaya antar Negara. Yang tidak kalah penting dala meningkatkan daya saing adalah meningkatkan mutu SDM nya yaitu siswa serta tenaga pendidik dan kependidikan. Selanjutnya kami juga unggul pada lokasi sekolah, dimana kita tahu walaupun letaknya bukan di pinggir jalan langsung tapi ini merupakan keunggulan karena jauh dari kebisingan lalu lintas. Tidak hanya itu sekolah kami juga termasuk sekolah yang mudah diakses karena berada ditengah-tengan antara kota dan kabupaten. Terakhir mungkin bisa dilihat dari harga yang terjangkau. Sekolah yang memiliki fasilitas tentu saja berbanding lurus dengan harga dan untuk sekarang kami masih tergolong kepada sekolah yang memiliki biaya terjangkau...⁶⁴



Gambar 4.8 Pamflet Penerimaan Peserta didik Baru

Implementasi dari strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah dapat peneliti simpulkan adalah:

⁶⁴ Hasil Wawancara dengan miss Anisa Nuraeni, S.Pd pada 27 Januari 2022 pukul 09.20

- a) Kepala sekolah berusaha memfasilitasi bakat dan minat siswa melalui pengadaan program unggulan dan menyediakan 16 macam ekstrakurikuler.
- b) Meningkatkan program-program unggulan yang selalu ditingkatkan, menyediakan guru yang berkualitas, fasilitas penunjang pendidikan disediakan secara maksimal, letak sekolah sangat strategis, dan menjadikan sekolah yang berbanding lurus antara harga dan pelayanan
- c) Guru dan tenaga kependidikan menyediakan banyak informasi dan bersifat terbuka terhadap orang tua siswa dan masyarakat.

3. Hasil Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Brawijaya *Smart School* Malang

Hasil strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah adalah konsep manajemen yang memerlukan kerja sama antara pihak yang berkaitan dengan lembaga untuk menjapai tujuan yang diinginkan. Hasil ini dilihat dari apakah kepala sekolah berhasil menjalankan setiap perencanaan yang dirancang atau tidak.

Dalam bekerja sama dengan orang lain tentu saja ada kendala yang dihadapi karena tidak semua yang direncanakan dan dilakukan akan berjalan dengan lancar. Sehingga untuk mengatasi kendala-kendala tersebut seorang pemimpin harus melakukan

evaluasi-evaluasi, seperti yang diungkapkan oleh bapak kepala sekolah:

“...Dalam menjalankan suatu manajemen dan merumuskan perencanaan sudah wajar rasanya terdapat banyak kendala dan hambatan terlebih kita bekerja sama dengan orang lain. Kendala yang saya hadapi sejauh ini selama memimpin adalah standarisasi dan SOP guru yang belum sesuai serta kinerja guru yang kurang baik. Seperti kata orang bahwa kepala memang sama-sama hitam namun pemikirannya belum tentu sama. Dalam mengatasi hambatan tersebut hal pertama yang bisa saya lakukan adalah memberikan contoh yang baik kepada bawahan saya. Ketika saya menginginkan bawahan saya melakukan sesuatu saya harus memulainya terlebih dahulu sehingga yang melakukannya bukan hanya mereka. Untuk standarisasi dan SOP guru yang belum selesai saya bekerja sama bersama wakil kepala sekolah menangani permasalahan tersebut dengan meningkatkan kualitas pendidik. Ini juga nantinya berkaitan dengan mengatasi kurangnya kinerja guru dimana kami mewajibkan guru-guru untuk melakukan pelatihan minimal 5 kali dalam satu tahun, misalnya melalui MGMP kota dimana semua biaya ditanggung oleh sekolah. Selain itu juga terdapat program *reward and punishman*. Program ini adalah semua guru dan karyawan setiap bulannya akan memberikan nilai pada diri sendiri dan dinilai oleh beberapa orang terkait kinerja mereka. Jika penilai mereka bagus maka mereka akan mendapatkan tambahan gaji sebagai *reward* dan jika kinerja mereka kurang maka tidak akan diberikan gaji tambahan...”⁶⁵

Ini sejalan dengan yang diungkapkan Miss Serli selaku guru mata pelajaran kewarganegaraan bahwa:

“Untuk meningkatkan kinerja guru kami diwajibkan melakukan penelitian minimal 5 kali dalam satu tahun, 3 kali disediakan oleh sekolah dan 2 lagi dicari diluar. Pelatihan ini diwajibkan agar guru selalu *upgrade* diri dalam mendidik siswa. Sejauh ini saya merasa pelatihan yang dilakukan sangat bermanfaat. Tidak hanya itu, setiap

⁶⁵ Wawancara dengan Bapak Nandung Intirtama, Dip., Ed., M. Pd pada 27 Januari 2022 jam 10.00 WIB

guru yang memiliki kinerja bagus nantinya akan diberikan *reward* atau gaji tambahan.”⁶⁶

Evaluasi-evaluasi yang dilakukan kepala sekolah dalam kepemimpinannya membawa dampak positif dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang. Ketika guru dan karyawan menerapkan budaya mutu *SMART* maka akan berpengaruh juga pada siswa. Misalnya saja dalam kedatangan, ketika guru dan karyawan selalu datang tepat waktu maka akan mendorong siswa untuk datang tepat waktu juga. Contoh lainnya dalam penerapan budaya mutu siswa adalah menerapkan 5 S (senyum, sapa, salam, sopan dan santun) dan MTT (maaf, terimakasih dan tolong). Ini juga ditiru siswa dari guru yang mereka lihat sehari-hari. Hal ini selaras dengan apa yang diungkapkan oleh ketua OSIS bahwa:

“saya tidak tahu bagaimana dengan teman-teman yang lain dalam meniru, namun saya sendiri memang meniru bagaimana sikap guru kepada guru yang lebih tua, guru yang seumuran dan sikap guru kepada siswa. Saya sebagai kepala sekolah juga suka meniru sedikit banyaknya seperti apa bapak kepala sekolah dalam memimpin. Selain bapak kepala sekolah, saya juga meniru bagaimana pembina OSIS dalam membina kami.”⁶⁷

Pernyataan ketua OSIS diatas membuktikan bahwasanya seorang pemimpin memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap bawahannya. Ketika seorang pemimpin bersikap demokratis, terbuka, bertanggung jawab dan bijak maka pemimpin akan

⁶⁶ Wawancara dengan Miss Serli, S.I.P pada tanggal 2 Februari 2022 pada jam 10.00

⁶⁷ Wawancara dengan ketua osis

menjadi teladan yang baik begitupun sebaliknya. Hal ini juga selaras dengan yang dikatakan oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum:

“dalam bekerja wajar rasanya saya memiliki banyak kendala. Misalnya dibidang kurikulum setiap guru diwajibkan membuat RPP. Sebelum saya menugaskan guru-guru melaksanakan hal tersebut, terlebih dahulu saya telah menyelesaikan RPP saya untuk memacu semangat guru-guru yang lain, sehingga tidak ada alasan mereka belum mengerjakannya.”⁶⁸

Tercapainya tujuan kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang saat ini sudah mulai dirasakan. Pemimpin yang demokratis dan kerja sama yang baik antara kepala sekolah dan bawahannya telah membuahkan hasil yang memuaskan. Hal ini dibuktikan melalui banyaknya prestasi-prestasi yang diperoleh baik itu dibidang akademik maupun non akademik. Seperti yang disampaikan oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan:

“alhamdulillah sampai saat ini kami banyak memenangkan berbagai macam perlombaan. Misalnya saja yang sering menang itu lomba musik yang biasanya diadakan oleh Radar Malang. Pernah juga waktu itu menang lomba musik di UIN Malang dan kami diundang sebagai pengisi acara di malam puncak, padahal pesertanya tidak hanya tingkat SMA namun tingkat umum. Selain itu juga ada Brascho nyantrik yang sudah dilirik oleh PT Otsuka Jepang 2 tahun ini dan kami bekerja sama dalam pertukaran budaya. Baru bau ini ekstrakurikuler videografi dan fotografi juga menang penghargaan masing-masing juara dua pada ajang

⁶⁸ Hasil Wawancara dengan Miss Nur Laily, S.Pd pada tanggal 2 Februari 2022 pukul 09.00

Lomba Kepramukaan Tingkat Tegak Dega yang diadakan oleh Universitas Negeri Malang.”⁶⁹



Gambar 4.9 Siswa Pemenang Olimpiade Ekonomi

Keseimbangan antara akademik dan non akademik menjadikan tidak hanya pada bidang non akademik saja prestasi sering diperoleh namun juga dibidang akademik. Hal ini selaras dengan yang diungkapkan oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum:

“...seperti yang tadi saya jelaskan bahwa kami berusaha semaksimal mungkin mewedahi bakat dan minat yang dimiliki siswa dan alhamdulillah ini memberikan dampak positif bagi kita semua. Untuk saat ini yang sering menang itu adalah lomba KIR dan OSN ini sering menang, misalnya saja kemaren menang lomba KIR yang diselenggarakan oleh INNOPA. OSN juga begitu, baru-baru ini 3 orang siswa-siswi kami menang olimpiade ekonomi tingkat Jawa Timur dan nasional...”⁷⁰

Waka kurikulum juga menambahkan bahwa:

“...selain memenagngkan banyak penghargaan lomba, untuk tahun kemaren itu siswa kami diterima di berbagai universitas negeri dan swasta baik itu jalur SNMPTN maupun SBMPT...”

⁶⁹ Wawancara dengan Bapak Farid Fatoni Setyawan, S.Pd pada 28 Januari 2022 pukul 09.45

⁷⁰ Hasil Wawancara dengan Miss Nur Laily, S.Pd pada tanggal 2 Februari 2022 pukul 09.00



Gambar 4.10 Siswa Siswi yang Lolos SNMPTN

Sedangkan dalam pengembangan daya saing sekolah untuk saat ini SMA Brawijaya *Smart School* Malang menduduki peringkat 13 berdasarkan LTMPT dengan nilai rerata UTBK tertinggi yang bersaing dengan SMA/MA negeri/swasta lainnya di kota Malang.

Tidak hanya itu SMA Brawijaya *Smart School* Malang juga menduduki peringkat pertama sebagai SMA Swasta Umum di Kota Malang. Dengan peringkat tersebut tidak heran rasanya SMA Brawijaya *Smart School* Malang menjadi salah satu SMA/MA favorit pilihan. Seperti yang diungkapkan wakil kepala sekolah bidang humas:

“...baru-baru ini kami melaksanakan PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru) dan ternyata antusias masyarakat sangat tinggi. Kami telah membuka PPDB online ini sejak bulan Desember dan hingga saat ini sudah sebanyak 194 siswa yang mendaftar ulang. Ini merupakan sejarah baru bagi kami. Selain itu siswa-siswi kami kelas XII juga banyak

yang diterima di perguruan tinggi negeri dan swasta, baik itu daerah Jawa Timur maupun diluar daerah Jawa Timur...”⁷¹

Melalui wawancara diatas membuktikan bahwa SMA Brawijaya *Smart School* telah berhasil mencapai tujuan dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah. Keberhasilan diatas sekaligus membuktikan keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin dan kerja sama yang dibangun bersama tenaga pendidik dan kependidikan yang ada, sehingga dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Kendala dalam pengimplementasian strategi diatas dengan baik.
- 2) Guru yang memiliki kinerja bagus diberikan *reward*
- 3) Keseimbangan akademik dan non akademik membuat banyaknya prestasi yang diperoleh siswa.
- 4) Menduduki peringkat ke-13 berdasarkan LTMPT dengan nilai rerata UTBK tertinggi sehingga mengakibatkan banyaknya siswa yang diterima di perguruan tinggi dan banyak siswa yang mendaftar ketika PPDB.

⁷¹ Hasil Wawancara dengan miss Anisa Nuraeni, S.Pd pada 27 Januari 2022 pukul 09.20

C. HASIL PENELITIAN

1. Perencanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Brawijaya *Smart School* Malang

- a) Rencana atau strategi kepala sekolah diwujudkan dalam bentuk *self planning* dan renstra yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.
- b) Keputusan terhadap rencana strategi diambil melalui rapat bersama-sama dengan wakil kepala yang dilaksanakan seminggu sekali kepala sekolah mengadakan rapat dengan wakil kepala sekolah dan bersama guru melalui rapat dinas yang dilakukan sebulan sekali
- c) Perencanaan dalam budaya mutu yang diterapkan di SMA Brawijaya *Smart School* Malang adalah budaya mutu *SMART*.
- d) Rencana daya saing sekolah dengan memberikan pelayanan prima, peningkatan kinerja guru dan karyawan, serta menerapkan program-program unggulan.

2. Implementasi Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Brawijaya *Smart School* Malang

- a) Kepala sekolah berusaha memfasilitasi bakat dan minat siswa melalui pengadaan program unggulan dan menyediakan 16 macam ekstrakurikuler.

- b) Meningkatkan program-program unggulan yang selalu ditingkatkan, menyediakan guru yang berkualitas, fasilitas penunjang pendidikan disediakan secara maksimal, letak sekolah sangat strategis, dan menjadikan sekolah yang berbanding lurus antara harga dan pelayanan
- c) Guru dan tenaga kependidikan menyediakan banyak informasi dan bersifat terbuka terhadap orang tua siswa dan masyarakat.

3. Hasil Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Brawijaya *Smart School* Malang

- a) terdapat beberapa kendala dalam kepemimpinan kepala sekolah namun kepala sekolah berusaha untuk melakukan evaluasi melalui rapat bersama wakil kepala sekolah serta guru dan staff.
- b) Berhasil memenangkan berbagai macam perlombaan, mulai dari akademik hingga non akademik.
- c) Menduduki peringkat ke-13 berdasarkan LTMPT dengan nilai rerata UTBK tertinggi yang bersaing dengan SMA/MA negeri/swasta lainnya di kota Malang, sehingga menjadikan SMA Brawijaya *Smart School* Malang sebagai salah satu sekolah swasta favorit di Kota Malang.

BAB V

PEMBAHASAN

Saat ini pendidikan dipercaya sebagai faktor utama manusia membentuk Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Salah satu media yang dijadikan manusia untuk menerima pendidikan adalah sekolah. Sekolah yang bermutu akan menghasilkan SDM yang bermutu pula. Peran kepala sekolah begitu menentukan bahkan seringkali menjadi ukuran dalam mencari sebab-sebab jatuh bangunnya suatu lembaga pendidikan.⁷²

Permendikbud No. 28 tahun 2016 menjelaskan bahwa mutu pendidikan dasar dan menengah merupakan suatu tingkat kesesuaian antara penyelenggara pendidikan dasar dan menengah dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang telah ditetapkan untuk pendidikan dasar dan menengah. Selain itu dijelaskan juga bahwa penjaminan mutu pendidikan adalah suatu mekanisme yang sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan yang memastikan seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu.⁷³

Daya saing merupakan aspek yang tidak asing lagi bagi kita. Aspek yang selalu muncul dalam dunia bisnis (*profit oriented*) seperti perusahaan maupun organisasi non bisnis (*non profit oriented bussiness*) seperti lembaga pendidikan formal. Lembaga pendidikan yang tidak mempunyai daya saing akan ditinggalkan oleh pasar. Seiring dengan bertambahnya jumlah lembaga pendidikan baik berstatus negeri maupun swasta yang ada di masyarakat kita tersebut

⁷² Haris Munandar. *Kepemimpinan dalam Perspektif Islam*. UIN Ar Raniry Banda Aceh. Jurnal Penelitian Sosial Agama, Vol. 2 No.2, 2007.

⁷³ Permendikbud No. 28 tahun 2016

memunculkan sebuah persaingan. Itu berarti bahwa tidak memiliki daya saing, yang artinya tidak memiliki keunggulan/kelebihan, apabila tidak unggul berarti tidak dapat eksis di dalam pasar persaingan dalam jangka panjang. Persaingan merupakan inti dari sukses atau gagalnya suatu organisasi.⁷⁴

Untuk meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah perlu adanya strategi atau perencanaan. Strategi diperlukan untuk meningkatkan mutu sekolah dan menjadikan sekolah tersebut sekolah yang diminati dan bisa berdaya saing. Sesuai hasil temuan peneliti terkait strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah, peneliti melakukan analisis hasil dengan dasar kajian teori dan fakta yang terdapat dilapangan baik berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun pembahasan dalam hal ini dijelaskan sebagai berikut:

A. Perencanaan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Brawijaya *Smart School* Malang

Dalam penelitian ini peneliti menemukan 4 perencanaan terkait strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah yaitu a) Rencana atau strategi kepala sekolah diwujudkan dalam bentuk *self planning* dan renstra yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah. b) Keputusan terhadap rencana strategi diambil melalui rapat bersama-sama dengan wakil kepala yang dilaksanakan seminggu sekali kepala sekolah mengadakan rapat

⁷⁴ Anita Santi, "Inovasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah" (Tesis, IAIN Tulungagung, Tulungagung, 2016) hal 40.

dengan wakil kepala sekolah dan bersama guru melalui rapat dinas yang dilakukan sebulan sekali. c) Perencanaan dalam budaya mutu yang diterapkan di SMA Brawijaya *Smart School* Malang adalah budaya mutu *SMART*. d) Rencana daya saing sekolah dengan memberikan pelayanan prima, peningkatan kinerja guru dan karyawan, serta menerapkan program-program unggulan.

Pertama, rencana atau strategi kepala sekolah diwujudkan dalam bentuk *self planning* dan renstra yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah. Perencanaan adalah suatu proyeksi tentang apa saja yang harus dilakukan guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan.⁷⁵ Sebagai suatu proyeksi, perencanaan mempunyai unsur berupa kegiatan mengidentifikasi, menginventarisasi dan menyeleksi kebutuhan berdasarkan skala prioritas, mengadakan spesifikasi yang lebih rinci mengenai hasil yang akan dicapai, mengidentifikasi persyaratan atau kriteria untuk memenuhi setiap kebutuhan, serta mengidentifikasi kemungkinan alternatif, strategi, dan sasaran bagi pelaksanaannya.⁷⁶

Perencanaan sangat dibutuhkan dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Perencanaan dijadikan sebagai langkah pertama seorang pemimpin sebelum berjalan menjalankan roda kepemimpinannya. Seorang pemimpin yang memiliki rencana matang akan menjadikan kepemimpinannya berjalan dengan baik.

1. ⁷⁵ Manap Somantri. "*Perencanaan Pendidikan*". (Bogor: PT Penerbit IPB Press, 2014) hal,

⁷⁶ Ibid, hal 1

Dalam dunia pendidikan yang menjadi pemimpin atau tolak ukur berjalannya roda organisasi adalah kepala sekolah. Keberadaan kepala sekolah di sekolah sangatlah penting karena kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang ada di sekolah terutama bagi guru dan karyawan serta siswa. Karena begitu besarnya peranan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah, maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar keberhasilan sekolah dipengaruhi oleh kualitas dari kepemimpinan kepala sekolah.⁷⁷

Perencanaan strategi merupakan media atau sarana yang digunakan pemimpin untuk mencapai tujuan akhir suatu organisasi, akan tetapi strategi bukan hanya rencana yang terintegrasi, namun strategi merupakan sarana yang menyatukan semua bagian organisasi. Dengan demikian, strategi diintegrasikan ke dalam semua bagian rencana yang mencakup semua aspek penting organisasi dan harus selaras dan sesuai satu sama lain. Oleh karena itu, membuat keputusan strategis memerlukan komitmen dari organisasi, yang merupakan tanggung jawab tim organisasi.⁷⁸ Dalam hal ini kepala sekolah SMA Brawijaya *Smart School* Malang merumuskan strategi dengan cara membuat perencanaan sendiri yang mana nantinya akan dirapatkan kembali dengan wakil kepala sekolah.

⁷⁷ B. Kusmanto. "Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Berbasis Ketamansiswaan". (Jurnal: Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 8, No. 2, Juli 2013: 122 - 14). Hal, 124.

⁷⁸ Yulmawati. *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SD Negeri 03 Sungayang*. (Jurnal : Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan, Volume 1, No. 2, Juli-Desember 2016).

Menurut Indah Yuliastuti menyatakan bahwa proses perencanaan yang dilakukan kepala sekolah harus meliputi langkah-langkah berikut, (1) mengidentifikasi masalah; (2) menyampaikan wacana terkait dengan permasalahan kepada guru dan pegawai di luar forum rapat; (3) menyampaikan kembali wacana terkait dengan masalah guna mendapatkan tanggapan berupa ide maupun saran untuk didiskusikan dalam forum rapat kerja; (4) mengambil suatu keputusan sebagai hasil dari kesimpulan diskusi yang kemudian di catat dalam buku notulen rapat; (5) Melaksanakan hasil keputusan rapat; dan (6) mengevaluasi pelaksanaan hasil keputusan rapat. Perencanaan dan pengambilan keputusan dilakukan kepala sekolah melalui forum rapat yang melibatkan berbagai pihak yang terkait dan kompeten dengan permasalahan yang akan diputuskan. Hasil keputusan yang telah diambil mengikat kepala sekolah, seluruh guru, pegawai, siswa, dan pengurus komite serta orangtua untuk dilaksanakan.⁷⁹

Kedua, keputusan terhadap rencana strategi diambil melalui rapat bersama-sama dengan wakil kepala yang dilaksanakan seminggu sekali kepala sekolah mengadakan rapat dengan wakil kepala sekolah dan bersama guru melalui rapat dinas yang dilakukan sebulan sekali. Dalam perencanaan strategi tentu kepala sekolah tidak bisa merencanakan sendiri namun terdapat persetujuan anggota organisasi.

⁷⁹ Indah Yuliastuti, M. Syukri, H. Martono. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menyelenggarakan Pendidikan Sekolah Satu Atap Di Kecamatan Kuala Mandor*. Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP Untan, Pontianak

Ini menunjukkan dalam memimpin suatu organisasi kepala sekolah bersikap demokratis dan menghargai keberadaan karyawannya.

Menurut Siagian P. Sondang terdapat ciri-ciri pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis adalah:

- a. Dalam kepemimpinan selalu dimulai dengan kata bahwa semua manusia adalah makhluk paling mulia di dunia.
- b. Selalu berusaha menyeimbangkan kepentingan organisasi dan kepentingan anggota.
- c. Saran, pendapat, dan kritik dari bawahan sangat diharapkan.
- d. Mengutamakan kerja sama dan *teamwork* untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- e. Selalu memberikan kebebasan semaksimal mungkin kepada bawahannya agar berani bertindak.
- f. Mencoba menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya.
- g. Mencoba mengembangkan diri sebagai seorang pemimpin.⁸⁰

Kepala sekolah SMA Brawijaya *Smart School* Malang sudah hampir melaksanakan semua ciri kepemimpinan demokratis diatas. Ini dibuktikan dengan kepala sekolah yang selalu mengadakan rapat dihari senin yang berarti kepala sekolah selalu mengutamakan kerja sama dalam mengambil setiap keputusan, kebebasan berpendapat dan diikutsertakan dalam memberikan keputusan yang artinya kepala sekolah memberikan kebebasan sebeb-as-bebasnya pada bawahan.

⁸⁰ Sondang. P. Siagian. "*Teori dan Praktek Kepemimpinan: Edisi ke 6*". (Jakarta : Rineka Cipta, 2010). Hal, 59

Dari hasil perencanaan penelitian yang peneliti temukan terdapat kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vivin Yunita sari yang melakkan penelitian di SD negeri Glintang 2 yang mengungkapkan bahwa kepala sekolah di SD Negeri Glintang 2 telah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah selalu bermusyawarah bersama, mengambil keputusan bersama dengan guru dan komite sekolah, dan kepala sekolah selalu menerima pendapat dari bawahannya.

Ketiga, perencanaan dalam budaya mutu yang diterapkan di SMA Brawijaya *Smart School* Malang adalah budaya mutu *SMART*. Budaya mutu sekolah yang diterapkan di SMA Brawijaya *Smart School* Malang adalah budaya mutu *SMART* (*Spiritual, Motivated, Active, Respectfull, dan Technological*). Budaya mutu ini menjadi ciri khas SMA SMA Brawijaya *Smart School* Malang. Nilai-nilai budaya mutu *SMART* yang diterapkan menjadi perencanaan, tradisi dan program unggulan yang direncanakan kepala sekolah agar sekolah selalu memiliki patokan perbaikan berkelanjutan. Tidak hanya siswa, namun para guru pun diprogramkan untuk selalu mengikuti budaya mutu *SMART* ini. Ini dilakukan agar guru dan karyawan juga mengikuti perkembangan zaman.

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.⁸¹ 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. 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*.

Sebagaimana dikatakan oleh Akhmad Said, 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

⁸¹ Akhmad Said. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melestarkan Budaya Mutu Sekolah. Jurnal: EVALUASI. Vol.2, No. 1, Maret 2018 P-ISSN 2580-3387 E-ISSN 2615-2886

sukses apabila pemimpin mampu melakukan perubahan secara terencana sehingga semua anggota mendapatkan seluas-luasnya untuk beradaptasi terhadap perubahan.⁸²

Peningkatan dan perluasan mutu pendidikan yang ideal harus mencakup beberapa indikator yaitu :

- a) Sumber daya pendidikan yang memadai dalam hal kualitas tenaga kependidikan, biaya dan fasilitas belajar,
- b) proses pembelajaran yang mendorong siswa untuk belajar secara efektif,
- c) mutu keluaran atau *output* berupa pengetahuan, sikap keterampilan, dan nilai.⁸³

Keempat, rencana daya saing sekolah dengan memberikan pelayanan prima, peningkatan kinerja guru dan karyawan, serta menerapkan program-program unggulan. Dalam Undang undang Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang standar proses, menjelaskan bahwa daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud adalah:

- a. Kemampuan memperkokoh
- b. Kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya

⁸² Akhmad Said. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah. Jurnal: EVALUASI. Vol.2, No. 1, Maret 2018 P-ISSN 2580-3387 E-ISSN 2615-2886

⁸³ Akhmad Ritaudin. *Manajemen Budaya Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar*. (Jurnal: Media Manajemen Pendidikan, Volume 3 No. 3 Februari 2021 p-ISSN: 2622-772X e-ISSN: 2622-3694)

- c. Kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti
- d. Kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan⁸⁴

Menurut Agus Rahayu, Dalam perancangan dan implementasi strategi bersaing terdapat dua skenario yang dapat dipilih, yaitu skenario *cost (cost strategy)* dan atau skenario manfaat unik (*differentiation strategy*). Substansi *cost strategy* berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk satu satuan manfaat yang relatif sama, dengan harga yang lebih rendah. Dalam hal ini, satu satuan pendidikan menawarkan program dan atau manfaat tertentu (relatif sama dengan yang ditawarkan satuan pendidikan sejenis) dengan harga yang lebih rendah. Sedangkan substansi *differentiation strategy* berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk satu satuan manfaat yang lebih unik, dengan harga yang relatif sama. Untuk meraih keunggulan, satu satuan pendidikan dapat menawarkan program dan atau manfaat yang lebih unik daripada yang ditawarkan satuan pendidikan sejenis dengan harga yang relatif sama.⁸⁵

Yunus Wijaya mengungkapkan bahwa daya saing adalah potensi atau kemampuan lembaga untuk mengungguli persaingan yaitu keunggulan disatu bidang yang tidak di miliki oleh pihak lain. Memposisikan produk yang dimiliki lebih unggul daripada produk lain merupakan strategi untuk memenangkan persaingan diantara

⁸⁴ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 tahun 2007

⁸⁵ Agus Rahayu. Analisis Sumber Daya Sekolah dan Program Penciptaan Nilai dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah. Jurnal EDUCATIONIST Vol. IV No. 1 Januari 2010. ISSN : 1907 - 8838

produk yang terbaik. Oleh karena itu, diperlukan strategi pemasaran jasa pendidikan untuk memenangkan kompetisi antar sekolah serta untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme manajemen sekolah, sehingga keunggulan bersaing sekolah dipertahankan sehingga bilamana perlu dapat ditingkatkan.⁸⁶ Ini juga diungkapkan oleh Nanang Fatah bahwa, suatu barang atau jasa dianggap berhasil jika memiliki banyak keunggulan dibandingkan produk lain serta harga yang ditawarkan lebih tinggi. Akibatnya, banyak produk saat ini sangat kompetitif dan dijual sesuai dengan persyaratan pengujian.⁸⁷

Menurut penjelasan diatas maka daya saing dapat didefinisikan sebagai kemampuan menghasilkan produk barang dan jasa yang memenuhi kriteria pengujian, dan secara bersamaan juga dapat memelihara tingkat pendapatan yang tinggi dan berkelanjutan, atau didefinisikan juga sebagai kemampuan sekolah menghasilkan tingkat pendapatan dan kesempatan kerja yang tinggi dengan tetap terbuka terhadap persaingan dari luar.⁸⁸

Perencanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang dapat tercermin dari penjelasan diatas, dimana kepala sekolah memaksimalkan perencanaan strategi dengan merencanakan untuk

⁸⁶ Rahmat Hidayat. Pengaruh Manajemen Strategik dan Biaya Pendidikan terhadap Daya Saing Sekolah di Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Mangkubumi Kota Tasikmalaya. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan Volume I | Nomor 2 | Maret 2013

⁸⁷ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja rosdakarya, 2009), hal 77.

⁸⁸ O Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), hal. 5

memberikan pelayanan prima, peningkatan kinerja guru dan karyawan, serta menerapkan program-program unggulan. Selain itu kepala sekolah juga bersikap demokratis atau menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis.

Keempat perencanaan diatas diharapkan dapat diimplementasikan dengan baik sehingga visi, misi serta tujuan sekolah juga dapat tercapai.

B. Implementasi Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Brawijaya *Smart School* Malang

Implementasi merupakan realisasi dari perencanaan yang telah dibuat untuk mencapai sebuah tujuan. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi diketahui bahwa implementasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah adalah: a) Kepala sekolah berusaha memfasilitasi bakat dan minat siswa melalui pengadaan program unggulan dan menyediakan 16 macam ekstrakurikuler. b) Meningkatkan program-program unggulan yang selalu ditingkatkan, menyediakan guru yang berkualitas, fasilitas penunjang pendidikan disediakan secara maksimal, letak sekolah sangat strategis, dan menjadikan sekolah yang berbanding lurus antara harga dan pelayanan. c) Guru dan tenaga kependidikan menyediakan banyak informasi dan bersifat terbuka terhadap orang tua siswa dan masyarakat.

Pertama, kepala sekolah berusaha memfasilitasi bakat dan minat siswa melalui pengadaan program unggulan dan menyediakan 16 macam ekstrakurikuler. Mutu pendidikan erat kaitannya dengan pembentukan peserta didik yang berkualitas. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, sekolah perlu memperhatikan dan mengembangkan bakat serta minat siswa agar siswa tahu kemana harus menyalurkan bakatnya. Adanya proses pembelajaran memberikan gambaran tentang perubahan siswa berupa pengetahuan atau perilaku. Hal ini merupakan ukuran keberhasilan belajar siswa, yang kemudian disebut sebagai hasil pendidikan. Latar belakang pendidikan ini merupakan penentu utama keberhasilan pendidikan dalam mendidik peserta didik melalui kegiatan yang terencana dan terstandar.⁸⁹

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Amrullah Aziz, mengungkapkan bahwa, mutu pendidikan merupakan dua istilah yang berasal dari mutu dan pendidikan, artinya menunjuk pada kualitas produk yang di hasilkan lembaga pendidikan atau sekolah. Yaitu dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, serta lulusan relevan dengan tujuan. Kebijakan diatas menjelaskan bahwa untuk mencapai pendidikan bermutu tidak hanya melakukan pemenuhan pada aspek input dan output saja, namun yang lebih penting adalah aspek proses yang dimaksud adalah pengambilan keputusan, pengelolaan program,

⁸⁹ Moh. Zainal Rosyid, Mustajab, Aminol Rosid Abdullah. *Prestasi Belajar*, (Batu: Literasi Nusantara, 2019), hlm 5

proses pengelolaan kelembagaan, proses belajar mengajar dan proses monitoring dan evaluasi dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses yang lain.⁹⁰

Menurut Riyuzen Praja Tuala dalam “proses pendidikan” yang bermutu melibatkan *input*, seperti bahan ajar (*kognitif, afektif, atau psikomotorik*), metodologi (variasi kemampuan guru dalam mengajar), sarana dan prasarana penunjang pendidikan, dukungan administrasi atau ketata usahaan dan sumber daya lainnya serta bagaimana menciptakan suasana yang kondusif untuk belajar. Dalam manajemen sekolah, pembelajaran di kelas berfungsi untuk menyelaraskan berbagai *input* diatas atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi atau proses belajar mengajar antara guru, siswa, dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik itu konteks kurikuler maupun ekstrakurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.⁹¹

Kemampuan akademik adalah kemampuan berkomunikasi baik lisan maupun tulisan serta kemampuan berpikir logis, kritis, sistematis dan analitis yang dilakukan dalam lingkup ilmiah. Memiliki kemampuan untuk mengedintifikasi dan merumuskan masalah yang

⁹⁰ Amrullah Aziz. Peningkatan Mutu Pendidikan. Jurnal Studi Islam, Volume 10, No. 2 Desember 2015

⁹¹ Riyuzen Praja Tuala. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah*. (Yogyakarta: Lintang Rasi Aksara Books, 2018). Hal, 62-63.

sedang dihadapi. Konsep diri akademis adalah persepsi umum individu yang mencakup sikap, perasaan, dan penilaian individu terhadap kemampuan akademis yang dimiliki. Penilaian akademis yang dimaksudkan adalah kemampuan siswa dalam mengikuti pelajaran.

Minat akademik (belajar) adalah sikap yang cenderung pada minat belajar. Dengan kata lain, minat belajar adalah cenderung lebih perhatian dan senang dalam kegiatan yang melibatkan jiwa dan raga menuju perkembangan manusia seutuhnya, yang melibatkan kreativitas, rasa, karsa, kognitif, emosional, psikomotorik, fisik dan mental.⁹²

Sedangkan, kegiatan non akademik adalah semua kegiatan yang dilakukan di luar ketetapan atau peraturan yang telah ada dalam kurikulum dan digunakan sebagai media bagi peserta didik di luar jam pelajaran akademik. Kegiatan non akademik menjadi wadah agar peserta didik dapat mengembangkan potensi atau kemampuan yang ada pada dirinya melalui berbagai macam kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler ini terbentuk dari bakat dan minat peserta didik sehingga peserta didik dapat mengembangkan potensi yang tersimpan dalam diri mereka secara optimal.

Bidang-bidang kegiatan non akademik seperti telah ditetapkan pada Permendiknas No 39 Tahun 2008 tentang pembinaan siswa

⁹² Wijaya Wina, Strategi Pembelajaran, (Bandung: Prenda Media Group, 2001), hal. 123.

seperti pada bidang kepemimpinan, kemandirian, olahraga dan seni, jurnalistik dan keterampilan komunikasi. Prestasi non akademik memiliki wadah dalam pembinaannya yaitu pada kegiatan ekstrakurikuler atau *life skill* yang dilaksanakan pada masing-masing sekolah. Melalui kegiatan-kegiatan di sekolah siswa akan lebih mengembangkan potensinya, sehingga siswa memiliki prestasi dibidang non akademik.⁹³ Kegiatan non akademik merupakan kegiatan yang dilakukan di luar kurikulum sekolah seperti kegiatan pramuka, futsal, tahfiz, silat, pidato, karya ilmiah remaja, palang merah remaja, olah raga futsal dan lain-lain.

Kedua, meningkatkan program-program unggulan yang selalu ditingkatkan, menyediakan guru yang berkualitas, fasilitas penunjang pendidikan disediakan secara maksimal, letak sekolah sangat strategis, dan menjadikan sekolah yang berbanding lurus antara harga dan pelayanan. Pengimplementasian kepemimpinan demokratis diatas sesuai dengan 8 standar nasional pendidikan yang menjadi patokan mutu di sekolah agar sekolah dapat diakui sebagai sekolah yang terakreditasi. Lingkup dari Standar Nasional Pendidikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No 13 tahun 2005 ialah sebagai berikut:

- a. Standar isi, termasuk didalamnya materi minimum dan tingkat kompetensi minimum untuk mencapai kompetensi lulusan minimum pada jenjang pendidikan tertentu. Standar Isi meliputi

⁹³ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta, AR-RUZ MEDIA, 2008). hlm. 192.

kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan.

- b. Standar proses, pelaksanaan proses pembelajaran yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memiliki ruang lingkup yang cukup bagi pengembangan kreativitas serta kemandirian sesuai bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis siswa.
- c. Standar kompetensi lulusan, Standar Kompetensi Lulusan (SKL) untuk pendidikan dasar dan menengah diatur dalam Peraturan Menteri Nomor 22 Tahun 2006 tentang standar isi untuk satuan pendidikan dasar dan menengah serta Permendiknas Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah.
- d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan, kependidikan (SPTK), di mana pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- e. Standar sarana dan prasarana, Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang

proses pembelajaran.

- f. Standar pengelolaan, dalam satuan pendidikan pihak manajemen lembaga mempunyai wewenang untuk mengelola sekolah sedemikian rupa agar berkembang sesuai tujuan yang diharapkan.
- g. Standar pembiayaan, manajemen sekolah mengatur pembiayaan yang sesuai dengan standar nasional pendidikan terdiri atas biaya investasi bantuan pendidikan, biaya personal biaya operasional satuan pendidikan.
- h. Standar sarana dan prasarana, manajemen lembaga pendidikan menyediakan sarana prasarana penunjang pendidikan di sekolah yang mengacu pada sistem penilaian berkelanjutan yang dikembangkan oleh tim jaringan sarana dan prasarana.
- i. Standar penilaian pendidikan, pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri dari: penilaian hasil belajar oleh guru, evaluasi hasil belajar oleh satuan pendidikan dan evaluasi hasil belajar oleh pemerintah. Standar penilaian pendidikan yang dilakukan di SMA Brawijaya *Smart School* Malang dilakukan melalui penilaian tertulis, lisan dan praktek.⁹⁴

Menurut Dina Nadira Amelia Siahaan Menjelaskan mutu pendidikan adalah suatu evaluasi terhadap proses pendidikan dengan harapan tinggi untuk dicapai dan mengembangkan bakat- bakat para

⁹⁴ Nasyrwan. "Pencapaian 8 (Delapan) Standar Nasional Pendidikan Oleh Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Lulusan". (Jurnal: Manajer Pendidikan, Volume 9, Nomor 6, November 2015, hlm. 724-736)

pelanggan pendidikan dalam proses pendidikan. Mutu adalah hal yang esensial sebagai bagian dalam proses pendidikan. Proses pembelajaran adalah tujuan organisasi pendidikan. Perbaikan proses pendidikan adalah level tertinggi dari keunggulan yang akan dicapai.⁹⁵

Ketiga, guru dan tenaga kependidikan menyediakan banyak informasi dan bersifat terbuka terhadap orang tua siswa dan masyarakat. Memasuki dunia pendidikan era global ini, masyarakat mulai menyadari bahwa pendidikan merupakan unsur penting dalam menentukan masa depan anak-anaknya. Sehingga mereka berlomba untuk memilih lembaga pendidikan yang dianggap memiliki keunggulan dari lembaga pendidikan yang lain. Mulai dari sinilah, persaingan antar lembaga pendidikan negeri dan swasta dimulai, dan ketika lembaga pendidikan tersebut tidak peka terhadap perubahan dan persaingan, maka ia akan jauh tertinggal dan terlempar dari lembaga pendidikan lain yang telah mempersiapkan diri dalam memiliki keunggulan yang kompetitif.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Wahyudi, keunggulan lembaga pendidikan dapat dibentuk melalui proses pencitraan dan visualisasi. Hal ini dimungkinkan ketika sekolah memiliki akses untuk mempertontonkan keunggulan yang dimilikinya sehingga dapat menarik minat masyarakat. Oleh sebab itu, manajemen sekolah tidak hanya berpangku tangan saja ketika mempunyai

⁹⁵ Dina Nadira Amelia Siahaan. Memaksimalkan Peningkatan Mutu Pendidikan Nasional. Jurnal Al – Irsyad Vol. Iv, No. 1, Januari – Juni 2014. Issn: 2088 - 8341

keunggulan dari lembaga pendidikan lain. Sebab melalui pengenalan keunggulan yang dimiliki sekolah, lembaga tersebut akan lebih dikenal memiliki kelebihan dari lembaga pendidikan yang lain.⁹⁶ Persaingan antar lembaga pendidikan dapat menjadi peluang bagi lembaga-lembaga tersebut untuk terus berkembang dan sebaliknya apabila sekolah tidak mampu bertahan dalam persaingan tersebut dapat membuat lembaga pendidikan menjadi gagal untuk mempertahankan eksistensinya di tengah masyarakat.

Dalam daya saing ini terdapat 4 strategi komponen dasar yang disebut 4P, yaitu: produk (*Product*), lokasi (*Place*), harga (*Price*), dan promosi (*Promotion*).⁹⁷

- a. Produk (*Product*) yaitu, fasilitas dan layanan yang disediakan sekolah seperti: 1) Kurangnya pertimbangan pada ragam penawaran. Sebagian besar sekolah cenderung memberikan terlalu banyak penawaran. Sekolah seharusnya melakukan spesialisasi pada suatu hal tertentu. 2) Adanya kebutuhan untuk melihat pelajaran, yakni keuntungan apa yang akan didapatkan pelanggan (siswa) daripada hanya memberikan gambaran umum tentang kandungan materi yang ada dalam pelajaran tersebut. 3) Adanya kebutuhan untuk memastikan bahwa kualitas dilihat

⁹⁶ Wahyudi. “Membangun Brand Image dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Sekolah di SMP Muhammadiyah Al-Mujahidin Kabupaten Gunungkidul”. (Jurnal: G-COUNS: Jurnal Bimbingan dan Konseling Vol. 4 No. 1, Bulan Desember Tahun 2019 p-ISSN : 2541-6782, e-ISSN : 2580-6467)

⁹⁷ Salim Aktar. “Upaya Meningkatkan Daya Saing Sekolah Melalui Pemasaran Jasa Pendidikan”. (Jurnal: Inspirasi-Jurnal Ilmu Pendidikan. Volume 2 no. 12 tahun 2017. ISSN: 2460-013X)

dalam arti terpenuhinya kebutuhan pelanggan daripada kualitas pelajaran itu sendiri. 4) Hanya ada sedikit perhatian akan “potensi hidup” dari pelajaran tersebut.

- b. Harga (*Price*) yaitu biaya yang dijadikan bandingan pengeluaran dengan keuntungan yang didapat pelanggan, serta penetapan harga (*pricing*) atau harga yang dikenakan kepada pelanggan. Hal ini terlihat jelas pada sekolah swasta karena pilihan pasar sangat terbuka untuk calon orangtua, yaitu antara “sekolah swasta yang mahal” dan “sekolah negeri yang bagus dan gratis”
- c. Lokasi (*Place*) yaitu kemudahan dalam mengakses dan penampilan serta kondisinya secara keseluruhan. Ketika sekolah memperhatikan masalah penampilan (misalnya melalui dekorasi, tampilan, dan ucapan selamat datang kepada pengunjung), maka akan semakin berkurangnya perhatian yang diberikan kepada masalah akses (seperti: parkir untuk pengunjung, akses bagi penyandang cacat, konsultasi di luar sekolah, dan mesin penjawab telepon).
- d. Promosi (*Promotion*) yaitu kemampuan untuk mengkomunikasikan manfaat yang diperoleh masyarakat atau klien dari lembaga pendidikan. Promosi yang dilakukan sekolah, dapat juga diarahkan kepada komposisi dan kualifikasi tenaga pendidik, termasuk pola perekrutan guru yang terencana baik. Sekolah dapat mendorong dan terus berupaya meningkatkan

pengetahuan dan keterampilan serta pengembangan guru dan staf sekolah, mengendalikan seluruh kegiatan sekolah, peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan sekolah, serta melakukan strategi pertumbuhan usaha sekolah dalam rangka meningkatkan daya saing sekolah.⁹⁸

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pengimplementasian strategi kepala sekolah untuk meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah, kepala sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang membentuk media atau sarana untuk mewadahi bakat dan minat siswa. Selain itu kepala sekolah dan juga anggotanya selalu memberikan citra positif terhadap sekolah untuk menarik minat masyarakat agar menyekolahkan anaknya di SMA Brawijaya *Smart School* Malang.

C. Hasil Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Brawijaya *Smart School* Malang

Hasil bagian terakhir dari perencanaan. Hasil diperoleh melalui implementasi atau penerapan yang dilakukan melalui sebuah strategi yang dilakukan. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti hasil dari strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah yaitu: a) terdapat beberapa kendala dalam kepemimpinan kepala

⁹⁸ Ibid.

sekolah namun kepala sekolah berusaha untuk melakukan evaluasi melalui rapat bersama wakil kepala sekolah serta guru dan staff. b) Berhasil memenangkan berbagai macam perlombaan, mulai dari akademik hingga non akademik. c) Menduduki peringkat ke-13 berdasarkan LTMPT dengan nilai rerata UTBK tertinggi yang bersaing dengan SMA/MA negeri/swasta lainnya di kota Malang, sehingga menjadikan SMA Brawijaya *Smart School* Malang sebagai salah satu sekolah swasta favorit di Kota Malang.

Pertama, terdapat beberapa kendala dalam kepemimpinan kepala sekolah namun kepala sekolah berusaha untuk melakukan evaluasi melalui rapat bersama wakil kepala sekolah serta guru dan staff.

Dalam menjalankan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah tentu saja terdapat kendala-kendala. Kendala ini bisa menjadi semakin besar jika tidak ditangi dengan cepat dan tepat. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk berfikir analitik dan konseptual. Untuk memecahkan berbagai persoalan yang muncul, tentu saja semua ini tidak pantas dilakukan secara spontan. Dalam beberapa hal berbagai persoalan yang muncul memerlukan analisis mendalam untuk kemudian ditentukan langkah penyelesaian yang komprehensif berdasarkan suatu konsep atau teori. Kendatipun begitu,

kebijakan ini hendaknya realistis dan juga operasional.⁹⁹ Ini sesuai dengan Al-qur'an surat An-Najm ayat 39:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

"dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya," (QS. An-Najm 53: Ayat 39)

Dari ayat diatas dapat disimpulkan bahwa, keberhasilan dan kegagalan yang terjadi di sekolah baik yang disebabkan oleh dirinya maupun yang dilakukan oleh guru atau staff harus dipertanggungjawabkan oleh kepala sekolah. Sekurang-kurangnya, setiap kejadian oleh siapapun yang ada kaitannya dengan sekolah, maka kepala sekolah turut mempertanggung-jawabkannya. Jadi kepala sekolah memang harus jeli dan cermat, tidak boleh bersikap "easy going". Sehingga ketika kepala sekolah mampu menghadapi dengan baik maka hasil yang diperolehnya akan baik pula.

Menurut Shopia Azhar, lingkungan sekolah terdiri dari berbagai macam manusia yang memiliki latar belakang, adat istiadat, kepentingan, keinginan yang berbeda. Sehingga wajar kiranya jika dalam interaksi mereka kadang kala muncul perbedaan faham, perselisihan, atau mungkin perkelahian. Kepala sekolah yang demokratis tidak boleh membela salah satu diantara mereka dengan rasa pilih kasih. Justru kepala sekolah yang handal harus

⁹⁹ Sophia Azhar. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif Perspektif Pendidikan Islam". (Jurnal: Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, Volume V, Nomor 1, Januari - Juni 2016)

memfungsikan diri sebagai penengah untuk mencari jalan keluar yang adil yang dapat diterima oleh anggotanya.¹⁰⁰

Kedua, berhasil memenangkan berbagai macam perlombaan, mulai dari akademik hingga non akademik. Prestasi akademik adalah prestasi belajar yang diperoleh siswa yang mana menghasilkan perubahan dalam bidang pengetahuan, pemahaman, penerapan, daya pikir, sintesis, dan evaluasi.¹⁰¹ Adapun contoh dari prestasi akademik yakni nilai evaluasi ulangan umum, nilai Ujian Nasional, perlombaan karya tulis ilmiah, serta prestasi dalam lomba-lomba mata pelajaran (ekonomi, geografi, fisika, kimia, biologi, dll), serta cara berpikir kritis, rasional, dan ilmiah.

Selanjutnya prestasi kegiatan non akademik. Di sekolah kegiatan non akademik disebut juga dengan kegiatan ekstrakurikuler. Sehingga prestasi non akademik bisa juga disebut dengan prestasi ekstrakurikuler. Adapun contoh dari prestasi non akademik adalah yang diterapkan di SMA Brawijaya *Smart School* Malang adalah pramuka, teater, videografi, futsal, basket, musik, dan lain sebagainya.

Penelitian yang dilakukan oleh Handriyani Timor, Udin Syaefudin Saud, Dadang Suhardan mengungkapkan bahwa, strategi kepala sekolah berpengaruh terhadap guru dan prestasi siswa. Perilaku kepemimpinan mempengaruhi prestasi siswa dengan cara yang positif dengan cara membantu guru, mendengarkan, mendukung

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ Rani Akbar Hawadi, *Akselerasi A-Z Informasi Program Percepatan Belajar dan Anak Berbakat Intelektual*, (Jakarta:Grasindo, 2004), 68.

memfasilitasi apa yang guru butuhkan pada akhirnya prestasi siswa akan meningkat. Hal ini dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, gaya kepemimpinan yang demokratis, perilaku kepala sekolah.¹⁰²

Peningkatan prestasi siswa di bidang akademik dan non akademik di SMA Brawijaya *Smart School* Malang menjadikan lulusan di SMA Brawijaya *Smart School* Malang menjadi lulusan yang berkualitas sehingga bisa diterima di berbagai universitas negeri maupun swasta favorit. Ini dibuktikan dengan diterimanya siswa siswi 114 orang SMA Brawijaya *Smart School* Malang pada jalur SBMPTN dan SNMPTN tahun lalu.

Ketiga, menduduki peringkat ke-13 berdasarkan LTMPT dengan nilai rerata UTBK tertinggi yang bersaing dengan SMA/MA negeri/swasta lainnya di kota Malang, sehingga menjadikan SMA Brawijaya *Smart School* Malang sebagai salah satu sekolah swasta favorit di Kota Malang.

Di era global ini, kualitas atau mutu lembaga pendidikan saat ini menjadi perhatian penting bagi para pemangku kepentingan pendidikan, seperti pemerintah, dinas pendidikan, tenaga pendidik dan kependidikan, orang tua siswa, maupun siswa itu sendiri. Seperti halnya sebuah produk, lembaga pendidikan dalam hal ini adalah sekolah, memiliki konsumen yang selalu mempertimbangkan kualitas

¹⁰² Handriyani Timor, Udin Syaefudin Saud, Dadang Suhardan. Mutu Sekolah: Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru. Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.Xxv No.1 April 2018

atau mutu sekolah yang akan dipilihnya. Tentunya konsumen akan senantiasa memilih produk dengan kualitas atau mutu yang terbaik. Demikian juga dengan calon siswa, tentu akan mendahulukan untuk mendaftar pada sekolah dengan kualitas yang terbaik pula. Oleh sebab itu, saat ini lembaga pendidikan sedang berlomba berlomba-lomba untuk menunjukkan mutu serta mempertahankan kualitas yang telah terbentuk.¹⁰³

Menurut Anik Muflihah dan Arghob Khofya Haqiqi bahwa dalam bidang pendidikan, yang dimaksud dengan mutu memiliki pengertian sesuai dengan makna yang terkandung dalam siklus pembelajaran. Secara ringkas dapat disebutkan beberapa kata kunci pengertian mutu, yaitu: sesuai standar, sesuai penggunaan pasar/pelanggan, sesuai perkembangan kebutuhan, dan sesuai lingkungan global. Adapun yang dimaksud mutu sesuai dengan standar, yaitu jika salah satu aspek dalam pengelolaan pendidikan itu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.¹⁰⁴

Dalam pandangan masyarakat umum sering dijumpai bahwa mutu sekolah dapat di tinjau dari ukuran gedung yang mewah. Ada pula masyarakat yang berpendapat bahwa kualitas sekolah dapat dilihat dari jumlah lulusan sekolah tersebut yang diterima di jenjang

¹⁰³ Wulan Merdeka Sari, Salman Alfarisy Totalia, Sudarno. *“Pengaruh Citra Sekolah terhadap Keputusan Memilih Sekolah pada Siswa SMK Kristen 1 Surakarta”*. (Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta. Nopember 2015)

¹⁰⁴ Anik Muflihah, Arghob Khofya Haqiqi. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal Quality Volume 7, Nomor 2, 2019: 48 - 63*

pendidikan selanjutny atau dari tingginya prestasi akademik berupa banyak menang perlombaan, tingginya rerata UTBK dan lain sebagainya. Untuk dapat memahami kualitas pendidikan formal di sekolah, perlu kiranya melihat pendidikan formal di sekolah sebagai suatu sistem. Selanjutnya mutu sistem tergantung pada mutu komponen yang membentuk sistem, serta proses yang berlangsung hingga membuahkan hasil.¹⁰⁵

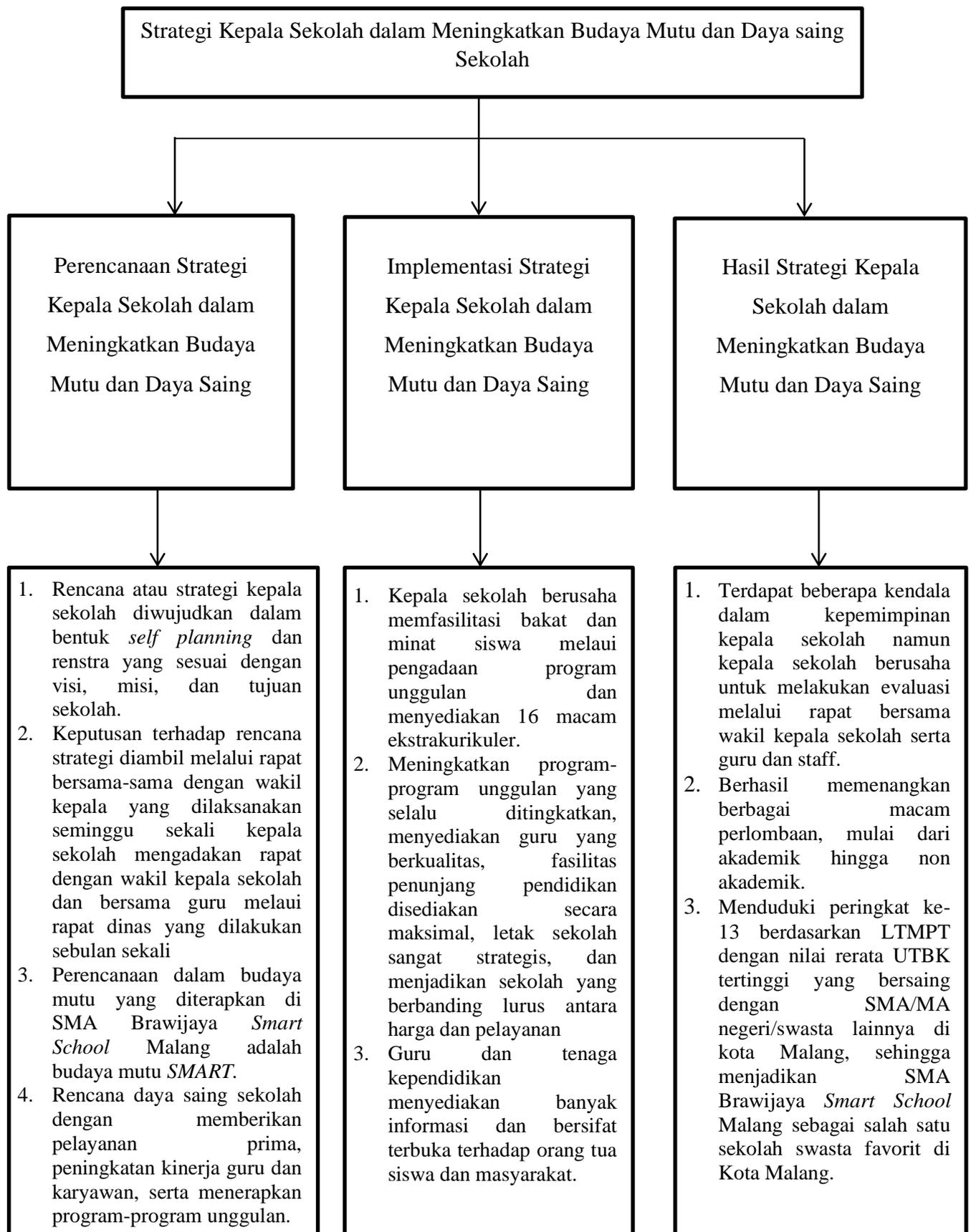
Dengan peringkat ke-13 berdasarkan LTMPT dengan nilai rerata UTBK tertinggi yang bersaing dengan SMA/MA negeri/swasta lainnya di kota Malang serta diterimanya 114 orang peserta didik di berbagai universitas negeri maupun swasta di Indonesia menjadikan SMA Brawijaya Smart School Malang menjadi sekolah dengan peminat PPBD (Pendaftaran Peserta Didik Baru) yang tinggi untuk tahun ini. Hingga saat peneliti melakukan penelitian, terhitung sudah 194 siswa yang mendaftarkan ulang dan masih akan ada kenaikan jumlah pendaftar. Sebelumnya untuk yang diterima tahun lalu hanya sekitar 194 yang mendaftar.

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa hasil strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah sudah bisa dicapai secara maksimal. Ini dibuktikan dengan banyaknya prestasi akademik maupun non akademik yang diperoleh

¹⁰⁵ Ibid

siswa sehingga menjadikan sekolah memiliki kualitas yang bagus dan mampu bersaing dengan sekolah negeri atau swasta lainnya.

D. Bagan Hasil Penelitian



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang berjudul “strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah” dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Perencanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang dapat tercermin dari penjelasan diatas, dimana kepala sekolah memaksimalkan perencanaan strategi dengan merencanakan untuk memberikan pelayanan prima, peningkatan kinerja guru dan karyawan, serta menerapkan program-program unggulan. Selain itu kepala sekolah juga bersikap demokratis atau menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis.
2. Pengimplementasian strategi kepala sekolah untuk meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah, kepala sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang membentuk media atau sarana untuk mewadahi bakat dan minat siswa. Selain itu kepala sekolah dan juga anggotanya selalu memberikan citra positif terhadap sekolah untuk menarik minat masyarakat agar menyekolahkan anaknya di SMA Brawijaya *Smart School* Malang.
3. Hasil strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah sudah bisa dicapai secara maksimal. Ini

dibuktikan dengan banyaknya prestasi akademik maupun non akademik yang diperoleh siswa sehingga menjadikan sekolah memiliki kualitas yang bagus dan mampu bersaing dengan sekolah negeri atau swasta lainnya

B. Saran

Tanpa mengurangi rasa hormat kepada semua pihak dan demi suksesnya kegiatan membangun mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya *Smart School* Malang peneliti memeberikan beberapa saran dengan harapan adanya perbaikan untuk kedepannya sebagai berikut:

1. Kepada pihak madrasah diharapkan untuk terus meningkatkan budaya mutu dan daya saing sekolah dengan terus menjalin kerja sama bersama pihak-pihak luar dan universitas lainnya.
2. Kepada para peneliti, diharap dapat melakukan penelitian lebih lanjut dan mendalam mengenai implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya mutu dan daya saing sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriani, Gita.2014. *Peningkatan Budaya Mutu untuk Pencapaian Akreditasi di Sekolah Dasar Widoro Yogyakarta*. Yogyakarta: Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta
- Admodiwiro, Soegabio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Arda Dizya Jaya
- Aktar, Salim. 2017. *Upaya Meningkatkan Daya Saing Sekolah Melalui Pemasaran Jasa Pendidikan*. Jurnal: Inspirasi-Jurnal Ilmu Pendidikan. Volume 2 no. 12 tahun 2017
- Amali, Afiati Nur. 2014. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah*. Semarang : Skripsi Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang
- Amin, N., Siswanto, F., & Hakim, L. 2018. *Membangun Budaya Mutu yang Unggul Dalam Organisasi lembaga Pendidikan Islam*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Al-Tanzim
- Aminullah, Fikri. 2021. *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Darwata Glempang Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap*. Putwokerto: Tesis Institut Agama Islam Negeri Purwokerto
- Azhar, Sophia. 2016. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif Perspektif Pendidikan Islam iMakasar*: Jurnal Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, Volume V, Nomor 1
- Aziz, Amrullah. 2015. *Peningkatan Mutu Pendidikan*. Jurnal Studi Islam, Volume 10, No. 2

- D, Mulyadi. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah; dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Depag RI. 1998. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Madinah: Mujaamma Al-Malik Fahd Li Thiba'at Al-Mushaf
- Departemen Agama RI Al-Qur'an dan Terjemahan. 2011. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar
- Departemen Pendidikan Nasional. 2003. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas, Pasal 1, Ayat 1.
- Fattah, Nanang. 2009. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja rosdakarya
- Hasni, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Islami di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Tanjung Jabung Timur*. Jambi: Skripsi Universitas Islam Negeri Sulthan thaha Saifuddin Jambi
- Hawadi, Rani Akbar. 2004. *Akselerasi A-Z Informasi Program Percepatan Belajar dan Anak Berbakat Intelektual*. Jakarta:Grasindo
- Hidayat, Rahmat. 2013. *Pengaruh Manajemen Strategik dan Biaya Pendidikan terhadap Daya Saing Sekolah di Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Mangkubumi Kota Tasikmalaya*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan Volume I. Nomor 2
- Kadir, Sri Rahayu. *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah di SMAN 5 Gorontalo*. Skripsi.
- Kotler dan Armstrong. 2012. *Prinsip-prinsip Pemasaran Jilid 2 Edisi Kedelapan*. Jakarta: Erlangga

- Lestari, Dewi yuni. Dkk. 2020. *Implementasi Kebijakan Terhadap Transparansi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik di Kabupaten Pangandaran*, *Dinamika : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*. E-ISSN 2614-2945 Volume 7 Nomor 1.
- Lestari, Lesti. 2018. *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kualitatif di Mts Masyariqul Anwar Labuan Caringin*, Makasar: Tesis Universitas Islan Negeri Maulana Hasanudin.
- Manora, Hecksa. 2019. *Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. *Jurnal Edification*. Vol. 1, No. 01.
- Muflihah, Anik. Arghob Khofya Haqiqi. 2019. *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah*. *Jurnal Quality* Volume 7, Nomor 2, 2019: 48 – 63
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta, AR-RUZ MEDIA
- Munandar, Haris. 2007. *Kepemimpinan dalam Perspektif Islam*. Aceh: UIN Ar Raniry Banda Aceh. *Jurnal Penelitian Sosial Agama*, Vol. 2 No.2
- Murata, Sachiko dan William Chittick. 1997. *Trilogi Islam; Islam, Iman, dan Ihsan*, terj:Ghufron A. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Nasir, Moh. Dkk. 2021. *Tipe Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru*. Kelola: *Journal of Islamic Education Management*. Vol.6, No.1 E-ISSN : 2685 – 9939
- Nasyirwan. 2015. *Pencapaian 8 (Delapan) Standar Nasional Pendidikan Oleh Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Lulusan*. *Jurnal: Manajer Pendidikan*, Volume 9, Nomor 6

- Nizary, Muhammad Afifullah, Tasman Hamami. *Budaya Sekolah*. 2020. Yogyakarta: Jurnal At-Tafkir Volume 13 Nomor 2 Tahun 2020 P-Issn : 1979-9357e-Issn : 2620-5858. UIN Sunan Kalijaga
- Permendikbud No 28 tahun 2006
- Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2015
- Permendikbud No. 28 tahun 2016
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 tahun 2007
- Prawirosentono, O Suyadi. 2004. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Rahayu, Agus. 2010. *Analisis Sumber Daya Sekolah dan Program Penciptaan Nilai dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah*. Jurnal EDUCATIONIST Vol. IV No. ISSN : 1907 – 8838
- Rasmi, Umi sita. 2019. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Agama di Madrasah Aliyah Al Hikmah Bandar Lampung*. Lampung: Skripsi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
- Ritaudin, Akhmad. 2021. *Manajemen Budaya Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar*. Jurnal: Media Manajemen Pendidikan, Volume 3 No. 3
- Rohman, Faiz Aulia dan Nailatul Muna. 2018. *Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta*. Yogyakarta: Jurnal Manageria, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 3, Nomor 2
- Rosyid, Moh. Zainal. Mustajab, Aminol Rosid Abdullah. 2019. *Prestasi Belajar*. Batu: Literasi Nusantara

- Saroosa, Samiaji. 2012. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar*. Jakarta: PT Indeks
- Sari, Nila Ika. 2020. *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Al-Hikmah Way Halim Bandar Lampung*. Lampung: Skripsi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
- Sari, Wulan Merdeka. Salman Alfarisy Totalia, Sudarno. 2015. *Pengaruh Citra Sekolah terhadap Keputusan Memilih Sekolah pada Siswa SMK Kristen 1 Surakarta*". Surakarta: Jurnal Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta
- Septhevian, Rani. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Orangtua dalam Memilih Sekolah Dasar (SD)*. Yogyakarta: Jurnal Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta
- Seroja, Reka. 2019. *Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di Man 2 Aceh Selatan*. Aceh: Skripsi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Aceh
- Siagian, Sondang P. 2010. *Teori dan Praktek Kepemimpinan: Edisi ke 6*. Jakarta : Rineka Cipta
- Siahaan , Dina Nadira Amelia. 2014. *Memaksimalkan Peningkatan Mutu Pendidikan Nasional*. Jurnal Al – Irsyad Vol. Iv, No. 1. Issn: 2088 – 8341
- Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suryadi, 2009. *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Sarana Panca Karya Nusa.
- Tafsir, A. 1998. *Landasan dan Tujuan Pendidikan*. Bandung: Fakultas Tarbiyah IAIN SGD

- Timor, Handriyani. 2018. Udin Syaefudin Saud, Dadang Suhardan. *Mutu Sekolah: Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru*. Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.Xxv No.1 April 2018
- Tuala, Riyuzen Praja. 2018. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Lintang Rasi Aksara Books
- Wahyudi. 2019. *Membangun Brand Image dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Sekolah di SMP Muhammadiyah Al-Mujahidin Kabupaten Gunungkidul*. (Jurnal: G-COUNS: Jurnal Bimbingan dan Konseling Vol. 4 No. 1, Bulan Desember Tahun 2019 p-ISSN : 2541-6782, e-ISSN : 2580-6467)
- Wahyuningsih, Sri. 2013. *Metode Penelitian Studi Kasus: Konsep, Teori Pendekatan Psikologi Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya*. Madura: UTM PRES
- Wina, Wijaya. 2001. *Strategi Pembelajaran*. Bandung: Prenda Media Group
- Yohanes, Mangara Uli Simarmata. 2015. *Implementasi Kebijakan Pelarangan dan Penghapusan Bentuk-Bentuk Pekerjaan Terburuk Bagi Pekerja Anak di Kota Bandung (Studi Kasus Sentra Industri Alas Kaki Cibaduyut)*, Yogyakarta: Skripsi Universitas Atma Jaya Yogyakarta
- Yulmawati. 2016. *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SD Negeri 03 Sungayang*. Jurnal : Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan
- Zahro, Anna Mar'atuz, dkk. 2018. *Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan: JAMP. Volume 1, Nomor 3 September

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

SURAT IZIN PENELITIAN



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

Nomor : 2830/Un.03.1/TL.00.1/12/2021
 Sifat : Penting
 Lampiran : -
 Hal : **Izin Penelitian**
17 Desember 2021

Kepada
 Yth. Kepala SMA Brawijaya Smart School Malang
 di
 Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

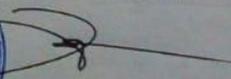
Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama	: Amiga Putri Minanda
NIM	: 18170031
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester - Tahun Akademik	: Genap - 2021/2022
Judul Skripsi	: Implementasi Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya Smart School Malang
Lama Penelitian	: Desember 2021 sampai dengan Februari 2022 (3 bulan)

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

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

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

An. Dekan,
 Wakil Dekan Bidang Akaddeмик

 Dr. Mohammad Walid, MA
 NID. 19730823 200003 1 002



Tembusan :

1. Yth. Ketua Program Studi MPI
2. Arsip

LAMPIRAN 2

SURAT BUKTI MELAKUKAN PENELITIAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI
 UNIVERSITAS BRAWIJAYA
SMA BRAWIJAYA SMART SCHOOL
 Jalan Cipayung 10, Malang 65145, Indonesia
 Telp : +62341 584654
 E-mail : smabss@ub.ac.id Website : www.smabss.ub.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 138/SMA.BSS/TU/III/2022

Kepala SMA Brawijaya Smart School menerangkan bahwa,

nama : Amiga Putri Minanda

NIM : 18170031

lembaga : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

fakultas : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

program studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

judul : Implementasi Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya Smart School Malang

telah melaksanakan penelitian di SMA Brawijaya Smart School Malang sejak bulan Desember 2021 s.d. Februari 2022

Surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

22 Maret 2022

Kepala SMA Brawijaya Smart School



Nanang Irfan, Dip. Ed, M. Pd

NIK. 419078108025

LAMPIRAN 3

BUKTI KONSULTASI

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
Jalan Gajayana Nomor 50, Telepon (0341)551354, Fax. (0341) 572533
Website: <http://www.uin-malang.ac.id> Email: info@uin-malang.ac.id

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI/TESIS/DISERTASI

IDENTITAS MAHASISWA

NIM : 18170031
 Nama : AMIGA PUTRI MINANDA
 Fakultas : ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
 Jurusan : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
 Dosen Pembimbing 1 : Dr. H.MULYONO,M.A
 Dosen Pembimbing 2 :
 Judul Skripsi/Tesis/Disertasi :
 Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu dan Daya Saing Sekolah di SMA Brawijaya Smart School Malang

IDENTITAS BIMBINGAN

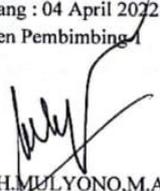
No	Tanggal Bimbingan	Nama Pembimbing	Deskripsi Bimbingan	Tahun Akademik	Status
1	2021-09-05	Dr. H.MULYONO,M.A	Konsultasi Judul: Judul disempurnakan menjadi "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya mutu dan daya saing sekolah di SMA Brawijaya Smart School Malang"	2021/2022 Ganjil	Sudah Dikoreksi
2	2021-10-27	Dr. H.MULYONO,M.A	Revisi proposal skripsi BAB 1-3	2021/2022 Ganjil	Sudah Dikoreksi
3	2021-10-28	Dr. H.MULYONO,M.A	Pengumpulan Hasil Revisi dan ACC Proposal Skripsi	2021/2022 Ganjil	Sudah Dikoreksi
4	2021-11-22	Dr. H.MULYONO,M.A	Revisi hasil seminar peoposal BAB 1-3	2021/2022 Ganjil	Sudah Dikoreksi
5	2021-12-06	Dr. H.MULYONO,M.A	Konsultasi pedoman wawancara ke sekolah	2021/2022 Ganjil	Sudah Dikoreksi

6	2022-02-15	Dr. H.MULYONO,M.A	Bimbingan BAB 4	2021/2022 Genap	Sudah Dikoreksi
7	2022-03-09	Dr. H.MULYONO,M.A	Revisi BAB 4 dan bimbingan BAB 5-6	2021/2022 Genap	Sudah Dikoreksi
8	2022-03-16	Dr. H.MULYONO,M.A	Revisi BAB 4-6	2021/2022 Genap	Sudah Dikoreksi
9	2022-03-22	Dr. H.MULYONO,M.A	Bimbingan semua Bab dari BAB 1-6	2021/2022 Genap	Sudah Dikoreksi
10	2022-03-28	Dr. H.MULYONO,M.A	Bimbingan Revisi BAB 1-6	2021/2022 Genap	Sudah Dikoreksi
11	2022-04-01	Dr. H.MULYONO,M.A	Bimbingan mulai dari awal, cover sampai daftar pustaka	2021/2022 Genap	Sudah Dikoreksi
12	2022-04-05	Dr. H.MULYONO,M.A	Bimbingan semua BAB yang telah di revisi	2021/2022 Genap	Sudah Dikoreksi

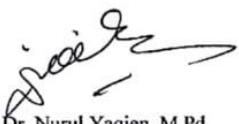
Telah disetujui
Untuk mengajukan ujian Skripsi/Tesis/Desertasi

Dosen Pembimbing 2

Malang : 04 April 2022
Dosen Pembimbing 1


Dr. H. MULYONO, M.A

Kajur / Kaprodi,


Dr. Nurul Yaqien, M.Pd
NIP. 197811192006041002

LAMPIRAN 4

PEDOMAN WAWANCARA

PEDOMAN WAWANCARA

SMA BRAWIJAYA SMART SCHOOL MALANG

A. Kepala Sekolah

1. Sudah berapa lama bapak menjadi kepala sekolah?
2. Apa yang menjadi motivasi bapak untuk menjadi kepala sekolah?
3. Prestasi apa saja yang pernah bapak peroleh selama menjadi kepala sekolah?
4. Apakah bapak memahami apa itu stratgi kepemimpinan?
5. Berapa kali bapak mengadakan rapat?
6. Bentuk rapat apa saja yang bapak laksanakan? Apakah ada rapat khusus dengan yayasan, rapat khusus dengan wakil kepala sekolah, rapat dengan wali kelas, serta rapat dengan semua guru dan staff?
7. Apakah bapak punya self planning dalam memimpin atau menjadi kepala sekolah untuk menjadikan sma bss menjadi sekolah yang bermutu dan berdaya saing?
8. Bagaimana cara anda membangun budaya mutu sekolah?
9. Wujud apa yang paling menonjol dalam membangun budaya mutu sekolah?
10. Apakah bapak tau apa itu daya saing sekolah?
11. Bagaimana cara bapak membangun daya saing sekolah?
12. Dalam membangun budaya mutu dan daya saing pasti terlebih dahulu kita mempersiapkan sumber daya manusia yang bermutu dalam artian disini adalah tenaga pendidik, apakah bapak melaksanakan hal tersebut? misalnya memberikan guru kesempatan untuk melakukan pelatihan, seminar dan sebagainya?

13. Wujud apa yang paling menonjol dalam membangun daya saing sekolah?
14. Apa kendala yang bapak temukan dalam membangun budaya mutu sekolah?
15. Apa kendala yang bapak temukan dalam membangun daya saing sekolah?
16. Apa upaya yang bapak lakukan dalam mengatasi kendala membangun budaya mutu sekolah?
17. Apa upaya yang bapak lakukan dalam mengatasi kendala membangun daya saing sekolah?

B. Wakil Kepala Bidang Kesiswaan

1. Sudah berapa lama bapak/ibu menjadi wakil kepala bidang kesiswaan?
2. Apakah bapak/ibu dilibatkan dalam mengambil keputusan?
3. Apakah dalam rapat bapak/ibu diberikan kesempatan memberikan pendapat?
4. Apakah bapak mengetahui apa itu budaya mutu dan daya saing sekolah?
5. Sebagai wakil kepala sekolah bidang kesiswaan apakah upaya yang bapak lakukan dalam menumbuhkan budaya mutu dan daya saing sekolah tersebut?
6. Apakah ada kriteria khusus dalam PPDB di SMA BSS?
7. Apa saja prestasi akademik yang diterima siswa sebagai penunjang budaya mutu dan daya saing sekolah?
8. Apa saja prestasi non akademik yang diterima siswa sebagai penunjang budaya mutu dan daya saing sekolah?
9. Apakah SMA BSS memiliki kegiatan khusus yang hanya ada di SMA BSS sebagai salah satu daya tarik siswa untuk sekolah di SMA BSS?
10. Apa saja jenis ekstrakurikuler yang ada di SMA BSS?
11. Apakah SMA BSS memiliki pembina ekstrakurikuler sendiri atau diambil dari majelis guru?

12. Apakah alumni SMA BSS berpengaruh terhadap membangun budaya mutu dan daya saing sekolah?
13. Apakah hambatan yang bapak rasakan dalam membangun budaya mutu dan daya saing sekolah?
14. Apa upaya bapak/ibu untuk mengatasi hambatan tersebut?

C. Wakil Kepala Bidang Humas

1. Sudah berapa lama bapak/ibu menjadi wakil kepala bidang humas?
2. Bagaimana sosok bapak kepala sekolah di mata bapak/ibu?
3. Gaya kepemimpinan apa yang diterapkan bapak kepala sekolah dalam memimpin?
4. Apakah bapak kepala sekolah sering mengadakan rapat dengan wakil kepala sekolah dan guru serta staff?
5. Selaku waka humas, strategi apa yang anda dan kepala sekolah lakukan dalam mengembangkan daya saing sekolah sekolah?
6. Apakah hubungan sekolah dengan masyarakat terjalin baik?
7. Bagaimana cara bapak/ibu membangun kepercayaan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah?
8. Apakah kendala yang menghambat perkembangan daya saing sekolah yang ibu/bapak temui?
9. Bagaimana cara bapak/ibu mengatasi kendala tersebut?
10. Bagaimanakah sosok kepala sekolah dalam mengatasi kendala yang ada terkait membangun budaya mutu dan daya saing sekolah?

D. Wakil Kepala Bidang Sarana dan Prasarana

1. Sudah berapa lama bapak/ibu menjadi wakil kepala bidang kesiswaan?
2. Bagaimana sosok bapak kepala sekolah di mata bapak/ibu?
3. Bagaimanakah gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya mutu dan daya saing sekolah?
4. Pendekatan apa yang dipakai bapak kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu dan daya saing sekolah?

5. Selaku waka sarpras, strategi apa yang anda dan kepala sekolah lakukan dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?
6. Apa saja fasilitas yang terdapat di sekolah sebagai penunjang pembelajaran siswa?
7. Apakah kendala yang menghambat perkembangan budaya mutu sekolah yang ibu/bapak temui?
8. Bagaimana cara bapak/ibu mengatasi kendala tersebut?
9. Selaku waka kurikulum, strategi apa yang anda dan kepala sekolah lakukan dalam mengembangkan daya saing sekolah sekolah?
10. Apakah kendala yang menghambat perkembangan daya saing sekolah yang ibu/bapak temui?
11. Bagaimana cara bapak/ibu mengatasi kendala tersebut?
12. Bagaimanakah sosok kepala sekolah dalam mengatasi kendala yang ada terkait membangun budaya mutu dan daya saing sekolah?

E. Wakil Kepala Bidang Kurikulum

1. Sudah berapa lama bapak/ibu menjadi wakil kepala bidang kesiswaan?
2. Bagaimana sosok bapak kepala sekolah di mata bapak/ibu?
3. Bagaimanakah gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya mutu dan daya saing sekolah?
4. Pendekatan apa yang dipakai bapak kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu dan daya saing sekolah?
5. Selaku waka kurikulum, strategi apa yang anda dan kepala sekolah lakukan dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?
6. Kurikulum apakah yang digunakan siswa dalam proses pembelajaran?
7. Dalam mengembangkan kurikulum yang ditetapkan oleh pemerintah menjadi tugas waka kurikulum atau waka dan guru yang bersangkutan?
8. Apakah SMA BSS menerapkan kurikulum khusus yang mungkin berbeda dengan sekolah lain yang menjadikan kurikulum tersebut sesuatu yang unik dan hanya ada di BSS?

9. Apakah kendala yang menghambat perkembangan budaya mutu sekolah yang ibu/bapak temui?
10. Bagaimana cara bapak/ibu mengatasi kendala tersebut?
11. Selaku waka kurikulum, strategi apa yang anda dan kepala sekolah lakukan dalam mengembangkan daya saing sekolah sekolah?
12. Apakah kendala yang menghambat perkembangan daya saing sekolah yang ibu/bapak temui?
13. Bagaimana cara bapak/ibu mengatasi kendala tersebut?
14. Bagaimanakah sosok kepala sekolah dalam mengatasi kendala yang ada terkait membangun budaya mutu dan daya saing sekolah?

F. Guru dan staff

1. Bagaimanakan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh bapak kepala sekolah?
2. Pendekatan apa yang digunakan bapak kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?
3. Sebagai guru, starategi apa yang anda dan kepala sekolah lakukan dalam membangun budaya mutu sekolah?
4. Pendekatan apa yang digunakan kepala sekolah dalam membangun daya saing sekolah?
5. Sebagai guru, starategi apa yang anda dan kepala sekolah lakukan dalam membangun daya saing sekolah?
6. Bagaimanakah kedisiplinan kepala sekolah menurut anda?
7. Ketika ada masalah, bagaimanakan cara kepala sekolah dalam menyelesaikan permasalahan tersebut?
8. Apakah kepala sekolah pernah memberikan penghargaan kepada guru/staff yang melaksanakan tugas dengan baik? Apakah penghargaan tersebut berpengaruh?

G. Siswa (Ketua OSIS)

1. Bagaimana sosok kepala sekolah dimata anda?

2. Bagaimanakah hubungan kepala sekolah dengan siswa?
3. Apakah bapak kepala sekolah sering mengontrol kelas selama proses PBM?
4. Bagaimana hubungan kepala sekolah dengan para guru?
5. Apakah bapak kepala sekolah mendukung semua program kerja anda sebagai ketua OSIS?
6. Apakah anda menjadikan kepala sekolah sebagai salah satu *role of model* anda dalam memimpin?

LAMPIRAN 5**DAFTAR PENDIDIKAN LANJUTAN SISWA**

No	Nama Siswa	Kelas	Program Studi	Perguruan Tinggi
1.	Afif Ariawibisana	XII-1	Teknik Mesin	Universitas Brawijaya (Malang)
2.	Aisha Surya Ananda	XII-1	Pendidikan Kedokteran Hewan	Universitas Brawijaya (Malang)
3.	Ananda Melinda Rahmah	XII-1	Perencanaan Wilayah & Kota	Universitas Brawijaya (Malang)
4.	Aneira Shannaz Karunya Putri	XII-1	Hubungan Internasional	Bina Nusantara (Jakarta)
5.	Aprillia Tri Syasabella	XII-1	Ilmu Gizi	Universitas Brawijaya (Malang)
6.	Arsyanda Irza Rabbani Y.	XII-1	Teknik Informatika	Politeknik Negeri Malang
7.	Aura Febiola Afi Putri	XII-1	Pendidikan Biologi	Universitas Muhammadiyah Malang
8.	Bracovanca Diwayestara B.	XII-1	Pendidikan Dokter	Universitas Ciputra (Surabaya)
9.	Brian Tsani Atillah	XII-1	Teknik Informatika	Universitas Brawijaya (Malang)
10.	Brilliant Fatih Prima	XII-1	Teknologi Hasil Perikanan	Universitas Brawijaya (Malang)
11.	Daffariq Auzan Milzan	XII-1	Design Interior	Bina Nusantara (Malang)
12.	Dania Siti Hasmah	XII-1	Pendidikan Dokter Hewan	Universitas Brawijaya (Malang)
13.	Esya Nafisah	XII-1	Ilmu Kesehatan	Universitas Negeri

	Kusumadewi		Masyarakat	Malang
14.	Fadhel Raihan Caecario Putra	XII-1	Statistika	Universitas Brawijaya (Malang)
15.	Faiq Azhim Arfiansyah	XII-1	Manajemen Sumberdaya Peraian	Universitas Brawijaya (Malang)
16.	Fatahillah Aryalista Wibisono	XII-1	Teknik Kimia	Universitas Brawijaya (Malang)
17.	Ken Arde Ananta Pramudya	XII-1	Manajemen	Universitas Trisakti (Jakarta)
18.	Marie Pangestu	XII-1	Teknik Informatika	Institut Teknologi Nasional (Malang)
19.	Mochamad Ubaydillah Zarkasi	XII-1	Teknik Industri	Universitas Brawijaya (Malang)
20.	Muhammad Fikri Wicaksono	XII-1	Agribisnis	Universitas Brawijaya (Malang)
21.	Muhammad Sholeh Hibbatulloh	XII-1	Business Creation	Bina Nusantara (Malang)
22.	Steven Iskandar	XII-1	Sastra Inggris	Universitas MaChung (Malang)
23.	Tegar Khaezra Pahlevi	XII-1	Business Creation	Bina Nusantara (Malang)
24.	Andika Taufik Hidayat Putra	XII-2	Ilmu Hukum	Universitas Mataram
25.	Annisa Rahmadani	XII-2	Ilmu Kelautan	Universitas Brawijaya (Malang)
26.	Azzahra Vira Dwinanda	XII-2	Teknologi Bioproses	Universitas Brawijaya (Malang)
27.	Damaryana Ilhamy	XII-2	Teknologi Rekayasa Jalan & Jembatan	Politeknik Negeri Malang

28.	Dian Permata	XII-2	Farmasi	Universitas Airlangga (Surabaya)
29.	Fabian Musyaffa Almayda	XII-2	Teknik Elektro	Universitas Brawijaya (Malang)
30.	Farhan Alif Adiyatma Pambudi	XII-2	Perencanaan Wilayah & Kota	Universitas Brawijaya (Malang)
31.	Kayla Pradipa Malina Dewani	XII-2	Teknik Industri	Universitas Brawijaya (Malang)
32.	Levina Abidha Damayanti	XII-2	Ilmu Aktuaria	Universitas Brawijaya (Malang)
33.	M. Belvaziel Evanabhista	XII-2	Teknik Pengairan	Universitas Brawijaya (Malang)
34.	Mario Dafila	XII-2	Hukum	Universitas Muhammadiyah Malang
35.	Moch. Farkhan Prasetiyo	XII-2	Teknologi Rekayasa Jalan & Jembatan	Politeknik Negeri Malang
36.	Mochamad Bramantyo Dwi Putra	XII-2	Perencanaan Wilayah & Kota	Institut Teknologi Nasional (Malang)
37.	Moh. Fawaid	XII-2	Pendidikan Dokter	Universitas Ciputra (Surabaya)
38.	Naufal Fitranurmansyah	XII-2	Agribisnis	Universitas Brawijaya (Malang)
39.	Nela Anjani Prajna Putri A.	XII-2	Manajemen Rekayasa	Universitas Internasional Semen Ind. (Gresik)
40.	Salma Taurita Meilanny Putri	XII-2	Arsitektur	Universitas Brawijaya (Malang)

41.	Satria Fajar Pratama Putra	XII-2	Teknik Informatika	Universitas Brawijaya (Malang)
42.	Sindura Tegar Parikesit	XII-2	Desain Komunikasi Visual	Bina Nusantara (Malang)
43.	Yasmin Kamila Diandra	XII-2	Administrasi Publik	Universitas Brawijaya (Malang)
44.	Yevi Anggraeni Wibowo	XII-2	Pendidikan Dokter	Universitas Muhammadiyah Malang
45.	Yogi Narindra	XII-2	Teknik Sipil	Universitas Muhammadiyah Malang
46.	Afifa Rachma	XII-3	Biologi	Universitas Brawijaya (Malang)
47.	Afiifah Sabrina Adzmi	XII-3	Teknik Kimia	Universitas Brawijaya (Malang)
48.	Ahmad Faiz Alamsyah	XII-3	Kehutanan	Universitas Brawijaya (Malang)
49.	Aji Nurrohman Hadi	XII-3	Peternakan	Universitas Brawijaya (Malang)
50.	Basma Abdullah	XII-3	Desain Interior	Binas Nusantara (Malang)
51.	Dhimas Anantabhisma Aribowo	XII-3	Teknologi Pangan	Universitas Brawijaya (Malang)
52.	Dwi Cahya Putra	XII-3	Teknik Mesin	Universitas Muhammadiyah Malang
53.	Edgar Putra Fahmi Gosoemolo	XII-3	Teknik Mesin	Universitas Negeri Malang

54.	Edria Ari Artanti	XII-3	Sistem Informasi	Universitas Brawijaya (Malang)
55.	Farahatul Ellya	XII-3	Farmasi	Universitas Brawijaya (Malang)
56.	Febrillian Bima Jagad Saksana	XII-3	Teknik Mesin Teknik Mesin	Institut Teknologi Kalimantan Universitas Muhammadiyah Malang
57.	Mochamad Elvindo	XII-3	Teknik Komputer	Universitas Brawijaya (Malang)
58.	Muhammad Aditya Putra	XII-3	Arsitektur	Universitas Brawijaya (Malang)
59.	Muhammad Afthaaf Fadhillah	XII-3	Sistem Informasi	Universitas Brawijaya (Malang)
60.	Muhammad Naufal Thoriq	XII-3	Informatika	Universitas Muhammadiyah Malang
61.	Nadaa Karuniasari	XII-3	Biologi	Universitas Brawijaya (Malang)
62.	Nurhaliza	XII-3	Keperawatan	Politeknik Kesehatan Malang
63.	Parama Tebarastu Radiputra	XII-3	Fisika	Universitas Brawijaya (Malang)
64.	Putri Annisa Maharani	XII-3	Farmasi	Universitas Brawijaya (Malang)
65.	Ramanda Ramadhan	XII-3	Business Creation	Bina Nusantara (Malang)
66.	Risky Faiz Assary	XII-3	Sastra Inggris	Universitas Brawijaya (Malang)

67.	Saefulloh Fatah Putra Kyranna	XII-3	Teknologi Informasi	Politeknik Negeri Malang
68.	Salma Amorita 'Azzah	XII-3	Ekonomi Islam	Universitas Brawijaya (Malang)
69.	Salman Khozy Nashrullah	XII-3	Teknologi Informasi	Universitas Brawijaya (Malang)
70.	Achmad Farhansyah Putra	XII-4	Agrobisnis Perikanan	Universitas Brawijaya (Malang)
71.	Adinda Salsabila Putri Kusuma	XII-4	Ilmu Gizi	Universitas Brawijaya (Malang)
72.	Ahmad Pratama Senoaji Sayuti	XII-4	Teknologi Informasi	Universitas Brawijaya (Malang)
73.	Ahmad Syahrul Ramadhani	XII-4	Teknik Mesin	Universitas Muhammadiyah Malang
74.	Angger Fajar Pramudhito	XII-4	Pendidikan Dokter Hewan	Universitas Brawijaya (Malang)
75.	Arifandi Dwi Hari Wahyudi	XII-4	Bahasa Inggris	Universitas Muhammadiyah Malang
76.	Billy Hankha Raja Diofa	XII-4	Administrasi Bisnis	Universitas Brawijaya (Malang)
77.	Daffa Maulana	XII-4	Teknik Material Metalurgi	Institut Teknologi Sepuluh Nov (Sby)
78.	Dwi Yunita Puji Lestari	XII-4	Teknik Sipil	Universitas Brawijaya (Malang)
79.	Evelin Vellysia Mayso	XII-4	Fisioterapi	Universitas Muhammadiyah Malang
80.	Habibi Dzakwan	XII-4	Agroekoteknologi	Universitas

	Da'im Firdaus			Brawijaya (Malang)
81.	Kanasa Aura Tabita	XII-4	Kedokteran Hewan	Universitas Airlangga (Surabaya)
82.	Labibah Muntas	XII-4	Hubungan Internasional	Universitas Brawijaya (Malang)
83.	Mazida El Maghfiroh	XII-4	Ilmu Gizi	Universitas Brawijaya (Malang)
84.	Muhammad Syahril Mubarak	XII-4	Teknik Sipil	Politeknik Negeri Malang
85.	Raka Naufal Abimanyu	XII-4	Kedokteran Gigi	Universitas Brawijaya (Malang)
86.	Renaфра Rahma Ayuni	XII-4	Peternakan	Universitas Brawijaya (Malang)
87.	Revia Ayuningtyas	XII-4	Kedokteran Gigi	Universitas Brawijaya (Malang)
88.	Rizky Aknanta Ikhwani Putra	XII-4	Manajemen	Universitas Brawijaya (Malang)
89.	Sendy Estu Setianto	XII-4	Teknik Elektro	Politeknik Negeri Malang
90.	Vincencia Mayang Asmara M.	XII-4	Ilmu Hukum	Universitas Jember
91.	Wiratama Try Pangestu	XII-4	Pendidikan Dokter	Universitas Muhammadiyah Malang
92.	Adinda Meisya Safaputri	XII-5	Pariwisata	Universitas Brawijaya (Malang)
93.	Ahmad Reyhand Arya Alaudin	XII-5	Ilmu Komunikasi	Universitas Merdeka (Malang)
94.	Alisya Ayu	XII-5	Pendidikan Guru	Universitas Negeri

	Amanda		PAUD	Malang
95.	Annida Nur Fattiya	XII-5	Hubungan Internasional	Universitas Brawijaya (Malang)
96.	Aura Awalia Nawaputri	XII-5	Ekonomi Pembangunan	Universitas Brawijaya (Malang)
97.	Dimas Fatchur Rahman	XII-5	Kewirausahaan	Universitas Brawijaya (Malang)
98.	Elba Glory	XII-5	Pendidikan Bahasa Mandarin	Universitas Negeri Malang
99.	Fairuzah Nadya Syarifah	XII-5	Sosiologi	Universitas Brawijaya (Malang)
100.	.Fathiya Rizki Ramadhani	XII-5	Administrasi Publik	Universitas Brawijaya (Malang)
101.	Fatima Hazrati	XII-5	Ilmu Politik	Universitas Brawijaya (Malang)
102.	Hernawan Priambodo	XII-5	Keuangan	Politeknik Negeri Malang
103.	Malika Callula Labiba	XII-5	Sastra Inggris	Universitas Brawijaya (Malang)
104.	Muhammad Rayhan Rizfananda	XII-5	Manajemen	Universitas Brawijaya (Malang)
105.	Naurah Nathaniela Nabilah	XII-5	Ekonomi Pembangunan	Universitas Brawijaya (Malang)
106.	Nimas Revy Anindya	XII-5	Hukum	Universitas Muhammadiyah Malang
107.	Noufal Arsyah Ramadhan	XII-5	Ekonomi Islam	Universitas Brawijaya (Malang)
108.	Raihandy Brian Saputra	XII-5	Administrasi Bisnis	Politeknik Negeri Malang

109.	Rona Almas Ramadhani	XII-5	Ilmu Hukum	Universitas Brawijaya (Malang)
110.	Surya Kharisma Ramadhan	XII-5	Manajemen Perhotelan	Universitas Brawijaya (Malang)
111.	Tiyas Enggarwuri Widihastha	XII-5	Administrasi Publik	Universitas Brawijaya (Malang)
112.	Verlita Alfiyyah Angraini	XII-5	Administrasi Publik	Universitas Brawijaya (Malang)
113.	Wildan Mahendra	XII-5	Hukum	Universitas Diponegoro (Semarang)
114.	Zidan Nabil Ardi	XII-5	Manajemen	Universitas Brawijaya (Malang)
115.	Adwitiya Qurunul Bahri	XII-6	Manajemen	Universitas Brawijaya (Malang)
116.	Afifah Wanda Aulia Hermawan	XII-6	Ekonomi, Keuangan & Perbankan	Universitas Brawijaya (Malang)
117.	Alya Sonia Salma	XII-6	Teknologi Informasi	Universitas Brawijaya (Malang)
118.	Ananda Sakira	XII-6	Sastra Cina	Universitas Brawijaya (Malang)
119.	Annisa Yasmin Septyani	XII-6	Manajemen	Universitas Muhammadiyah Malang
120.	Arvi Radya Putri	XII-6	Pendidikan Guru PAUD	Universitas Negeri Malang
121.	Chinta Salsabila	XII-6	Pendidikan & Sastra Indonesia	Universitas Brawijaya (Malang)
122.	Davin Putra	XII-6	Ilmu Hukum	Universitas

	Cesajunio			Brawijaya (Malang)
123.	Dimas Candra Saputro	XII-6	Manajemen	Universitas Brawijaya (Malang)
124.	Diva Adhiesti Bharata	XII-6	Ekonomi, Keuangan & Perbankan	Universitas Brawijaya (Malang)
125.	Elang Orvala Tony Putra	XII-6	Sastra Inggris	Universitas Brawijaya (Malang)
126.	Ezra Odniel Prisiananda	XII-6	Business Creation	Bina Nusantara (Malang)
127.	Fitri Nuria Handayani	XII-6	Ilmu Pemerintahan	Universitas Brawijaya (Malang)
128.	Gain Aulia Rasyidin	XII-6	Business Creation	Bina Nusantara (Malang)
129.	Kalila Aini Turisna	XII-6	Komunikasi	Institut Pertanian Bogor
130.	Muhammad Syahidan Setya Budi	XII-6	Business Creation	Bina Nusantara (Malang)
131.	Nadya Tesalonika Hetharie	XII-6	Akuntansi	Universitas Brawijaya (Malang)
132.	Naufal Afif Hariono	XII-6	Business Creation	Bina Nusantara (Malang)
133.	Pingky Cornelia Tara	XII-6	Sosiologi	Universitas Brawijaya (Malang)
134.	Rafliandi Wahyu Wicaksono	XII-6	Ilmu Politik	Universitas Brawijaya (Malang)
135.	Reflika Fira Nolivia	XII-6	Pendidikan Bahasa & Sastra Indonesia	Universitas Brawijaya (Malang)
136.	Revansa Sharizal	XII-6	Perpajakan	Universitas

	Danendra			Brawijaya (Malang)
137.	Rifqi Athaullah Sandy	XII-6	Ilmu Hukum	Universitas Brawijaya (Malang)
138.	Sultan Firmansyah	XII-6	Hubungan Internasional	Universitas Brawijaya (Malang)
139.	Syahda Rafli Izzat Ibrahim	XII-6	Ilmu Hukum	Universitas Brawijaya (Malang)
140.	Talitha Clara Zabrina	XII-6	Akuntansi Manajemen	Politeknik Negeri Malang
141.	Vanessa Adelia Rosa Wardani	XII-6	Ilmu Pemerintahan	Universitas Brawijaya (Malang)
Masih proses seleksi				
1.	Berlian Risria Adelia	XII-3	Manajemen Perkeretaapian	PTDI-STTD (Bekasi)
2.	Denaya Dwitya Pramesti	XII-1	Culinary arts	Tristar Institute (Batu-kursus)
3.	Nadiah Abdul Aziz Al Almudi	XII-2	Pondok Pesantren Isykarimah (Solo)	
4.	Ryan Thoriq Elkautsar	XII-5	Culinary	Ottimu (Surabay- kursus)
Gap year				
1.	Ananda Fatimatuz Zahra	XII-1		
2.	Muhammad Mufrikh Aden	XII-1		
3.	Halisa Afrianti	XII-2		
4.	Hervinda Suryaning Cahyani	XII-2		

5.	Mariyah Usman	XII-3		
6.	Muhammad Hajid Mufid	XII-3		
7.	Aisyah Nur Annisaawati	XII-4		
8.	Nabiila Adzra Khairunnisa B.	XII-4		
9.	Fachmy Fahd Amry	XII-5		
10.	Krisna Abidin	XII-5		
11.	Muh, Haekal Annis Al Assiri	XII-5		
Tidak melanjutkan kuliah				
1.	Andyfa Saptain Paingky	XII-3		
2.	Kamandanendra Muhamad D.	XII-5		

LAMPIRAN 7

DOKUMENTASI



Wawancara bersama Bapak Kepala Sekolah



Wawancara bersama Waka Humas



Wawancara bersama Waka Kesiswaan



Wawancara bersama Waka Sarana dan Prasarana



Wawancara bersama Waka Kurikulum



Wawancara bersama Guru Matematika



Ruangan Kelas



Ruang Rapat



Perpustakaan



Kopersai Siswa



Piala Prestasi Siswa



Siswa yang Lulus SNMPTN



Kehadiran Peneliti

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Amiga Putri Minanda
Tempat/Tanggal Lahir : Koto Baru Mungka/10 Januari 2000
Jenis Kepamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Status : Mahasiswa
Fakultas/Jurusan/Kelas : FITK/MPI/A
Universitas : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Alamat Asal : Jorong Jopang, Kenagarian Jopang Manganti,
Kecamatan Mungka, Kab. Limapuluh Kota, Sumatera Barat
Alamat Sekarang : Sumpersari, Malang
No. Hp : 082391040665
Email : putriminanda23@gmail.com
Nama Wali : Maman Sumantri
Riwayat Pendidikan :

1. 2004-2006 TK Aisyiyah Jopang Manganti
2. 2006-2012 SDN 01 Jopang Manganti
3. 2012-2015 MTsN Padang Japang
4. 2015-2018 MAN Padang Japang
5. 2018-sekarang UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Malang, 5 April 2022
Mahasiswa

Amiga Putri Minanda
18170031