



**STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
MUTU LULUSAN DI SMKN 1 BATUSANGKAR**

SKRIPSI

*Ditulis Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S-1)
Jurusan Manajemen Pendidikan Islam*

Oleh

**ILMA SUSANTI
NIM. 14 131 019**

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
BATUSANGKAR
2018 M/1439 H**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Ilma Susanti
NIM : 14 131 019
Tempat/Tanggal Lahir : Alahan Panjang/09 September 1994
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul **"STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN DI SMKN 1 BATUSANGKAR"** adalah benar karya sendiri bukan plagiat kecuali yang dicantumkan sumbernya.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa karya ilmiah ini plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan semestinya.

Batusangkar, 27 Juli 2018
Saya yang menyatakan,



ILMA SUSANTI
NIM. 14 131 019

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing skripsi atas nama **ILMA SUSANTI, NIM 14 131 019**
dengan judul: **“STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU LULUSAN DI SMKN 1 BATUSANGKAR”**
memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah
untuk dilanjutkan ke sidang *munaqasyah*.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan
sebagaimana mestinya.

Batusangkar, 26 Juli 2018

Pembimbing I

Pembimbing II



Drs. Muhammad Fazis, M.Pd
NIP. 19631119 199103 1 002



Dra. Demina, M.Pd
NIP. 19690625 200003 2 001

Mengetahui
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
IAIN Batusangkar



Dr. Sirajul Munir, M.Pd
NIP. 19740725 199903 1 003

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi atas nama **ILMA SUSANTI**, NIM. 14 131 019 dengan judul **“STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN DI SMKN 1 BATUSANGKAR”**, telah diuji dalam Ujian *Munaqasyah* Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Batusangkar yang dilaksanakan pada hari Kamis tanggal 16 Agustus 2018 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen Pendidikan Islam.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

No	Nama/NIP Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan	Tanggal Persetujuan
1	Drs. Muhammad Fazis, M.Pd. NIP. 19631119 199103 1 002	Ketua Sidang/ Pembimbing I		31/8-2018
2	Dra. Demina, M.Pd. NIP. 19690625 200003 2 001	Pembimbing II/ Penguji IV		30/8-2018
3	Dr. Abhanda Amra, M.Ag NIP. 19690404 199703 1 003	Penguji I		30-8-2018
4	Febrineng, M.Pd. NIP.-	Penguji II		29/8/2018

Batusangkar, 28 Agustus 2018

Mengetahui,

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan



Dr. Sirajul Munir, M.Pd
NIP. 19740725 199903 1 003

ABSTRAK

ILMA SUSANTI, NIM 14 131 019 judul **SKRIPSI Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di SMKN 1 Batusangkar**. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar 2018.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah membahas tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar yang ternyata sudah memiliki lulusan yang bagus, yaitu dilihat dari siswa lulus 100%, siswa mendapatkan nilai rata-rata yang bagus, dan siswa diterima di perguruan tinggi, di dunia usaha dan industri. Untuk mempertahankan atas semua yang didapat tersebut maka kepala sekolah harus mencari solusi bagaimana caranya agar mutu lulusan tersebut bisa dipertahankan. Untuk itu kepala sekolah mencari strategi yang bisa dijadikan sebagai alasan untuk mempertahankan mutu lulusan yang bagus tersebut.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan analisis kualitatif dan mengambil lokasi di SMKN 1 Batusangkar. Subjek dalam penelitian ini adalah bapak kepala sekolah, wakil sarana dan prasarana, staf TU, dan beberapa siswa di SMKN 1 Batusangkar. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi serta teknik analisis data yang digunakan adalah model Spradley. Untuk mengecek keabsahan datanya, peneliti menggunakan Triangulasi.

Hasil penelitian menunjukan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan adalah: 1) memberikan reward kepada peserta didik yang berprestasi, 2) dan mengundang alumni untuk memberikan motivasi terhadap peserta didik. Kemudian proses pelaksanaan strategi yaitu: 1) melakukan perencanaan strategi, 2) mengimplementasikan strategi, 3) dan mengevaluasi strategi.

DAFTAR ISI

LEMBARAN PERNYATAAN KEASLIAN

LEMBARAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

LEMBARAN PENGESAHAN TIM PENGUJI

LEMBARAN PERSEMBAHAN

CURRICULUM VITAE

KATA PENGANTAR.....xii

ABSTRAKxiv

DAFTAR ISI.....xv

DAFTAR TABEL.....xviii

DAFTAR GAMBAR.....xix

DAFTAR LAMPIRANxx

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....1

B. Rumusan Masalah8

C. Tujuan Penelitian9

D. Manfaat Penelitian9

E. Definisi Operasional.....10

BAB II KAJIAN TEORI

A. Konsep Dasar Strategi.....11

1. Pengertian Strategi11

2. Tahap Penyusunan Strategi15

3. Perencanaan Strategi18

4. Implementasi Strategi.....24

5. Evaluasi Strategi.....31

6. Jenis-jenis Strategi33

7. Fungsi Strategi33

B. Mutu Lulusan	35
1. Pengertian Mutu Lulusan	35
2. Konsep dan Kriteria Mutu Lulusan	38
3. Hasil-hasil yang diharapkan dari Sekolah	43
4. Standar Kelulusan.....	46
5. Manajemen Peningkatan Mutu.....	48
C. Penelitian yang Relevan.....	49

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	53
B. Latar dan Waktu Penelitian.....	53
C. Instrumen Penelitian.....	54
D. Sumber Data.....	55
E. Teknik Pengumpulan Data.....	56
F. Teknik Analisis Data.....	57
G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data	61

BAB IV TEMUAN/HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Penelitian.....	62
1. Profil SMKN 1 Batusangkar	62
a. Sejarah Singkat SMKN 1 Batusangkar	62
b. Visi dan Misi SMKN 1 Batusangkar	64
c. Keadaan Sekolah.....	66
2. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan.....	71
B. Pembahasan.....	99

BAB V PENUTUP

A. Simpulan.....	105
B. Implikasi.....	106
C. Saran.....	107

DAFTAR PUSTAKA.....	108
----------------------------	------------

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Rekap Kelulusan Siswa SMKN 1 Batusangkar.....	6
Tabel 2. Data Jumlah Siswa yang diterima di perguruan tinggi.....	7
Tabel 3. Data Siswa di Dunia Usaha dan Industri	7
Tabel 4. Jadwal Pelaksanaan Penelitian	53
Tabel 5. Tipe Hubungan Semantik.....	57
Tabel 6. Periode Kepemimpinan SMKN 1 Batusangkar.....	63
Tabel 7. Sarana dan Prasarana SMKN 1 Batusangkar.	65
Tabel 8. Hubungan Semantik dalam Penelusuran Domain	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Rangkaian Perencanaan Strategi.	19
Gambar 2. Model Proses Strategi.	22
Gambar 3. Proses Mutu Lulusan SMKN 1 Batusangkar.	82
Gambar 4. Taksonomi Strategi Kepala Sekolah SMKN 1 Batusangkar....	86
Gambar 5. Sasaran Strategi Kepala Sekolah.	90
Gambar 6. Komponensial Mutu Lulusan SMKN 1 Batusangkar.	93

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Pedoman Wawancara.....	107
Lampiran II Transkrip Wawancara dengan Kepala Sekolah.....	109
Lampiran III Transkrip Wawancara dengan Staf TataUsaha.....	113
Lampiran IV Transkrip Wawancara dengan Siswa (Afra).....	115
Lampiran V Catatan Lapangan.....	117
Lampiran VI Photo proses mengantarkan surat penelitian.....	120
Lampiran VII Proses Pemeriksaan Proposal dan Meminta Data.....	121
Lampiran VIII Proses Wawancara dengan Warga SMKN 1 Batusangkar...	122
Lampiran IX Lokasi Penlitian.....	126
Lampiran X Prestasi SMKN 1 Batusangkar.....	127

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Permendiknas No 19 Tahun 2007 pasal 1 menjelaskan setiap lembaga pendidikan wajib memenuhi Standar Pengelolaan Pendidikan Nasional yaitu perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah, sistem informasi manajemen pendidikan dan penilaian khusus. Ruang lingkup pengelolaan pendidikan merupakan upaya untuk menggali, memupuk, menggerakkan dan mempertahankan sumber daya pendidikan secara seimbang dan berkesinambungan demi tercapainya tujuan melalui sistem kerjasama. Adapun bidang pengelolaan antara lain program pengelolaan sistem kerjasama disetiap bidang garapan melalui: pengelolaan kurikulum, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan keuangan, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan potensi masyarakat sekitar, pengelolaan administrasi sekolah, pengelolaan laboratorium, pengelolaan perpustakaan, pengelolaan hasil penelitian dan pengelolaan manajemen keterampilan.

Sampai dasawarsa terakhir penghujung abad ke-20, dunia pendidikan belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat. Fenomena itu ditandai dengan rendahnya mutu lulusan, penyelesaian masalah pendidikan yang tidak tuntas, atau cenderung tambal sulam, bahkan lebih berorientasi pada proyek. Akibatnya, seringkali hasil pendidikan mengecewakan masyarakat. Mereka terus mempertanyakan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dalam dinamika kebutuhan ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Kualitas lulusan pendidikan kurang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan pembangunan, baik industri, perbankan, telekomunikasi maupun pasar tenaga kerja sektor lainnya yang cenderung menggugat eksistensi sekolah.

Persoalan mutu lulusan telah menjadi salah satu isu sentral yang selalu hangat dan menarik didiskusikan oleh berbagai kalangan saat ini, mulai dari kaum intelektual, praktisi pendidikan, guru, elite politik, budayawan, sampai kepada masyarakat awam. Akhirnya, mereka sampai pada kesimpulan, bahwa mutu lulusan nasional belum mampu dianggakan secara signifikan sehingga memuaskan semua pihak terutama pemakai hasil pendidikan. Karenanya, pembahasan demi pembahasan, diskusi demi diskusi, seminar, lokakarya dan pertemuan sejenisnya terus saja digelar untuk mencari solusi dari permasalahan mutu lulusan baik nasional maupun regional.

Persoalan mutu lulusan itu bukanlah sesuatu yang bersifat instan, mudah dicapai dan bisa terjadi begitu saja, tetapi hal tersebut merupakan sebuah proses yang kompleks dan memerlukan pemikiran yang mendalam dari semua pihak yang berkompeten. Permasalahan mutu lulusan pada saat ini lebih bertumpu pada masalah kualitas lulusan yang dihasilkan oleh sekolah itu sendiri, di mana kita harus mengakuinya. Mutu lulusan merupakan pilar untuk menghasilkan sumber daya manusia yang baik dan handal, sehingga dengan demikian usaha-usaha peningkatannya harus selalu dilakukan secara terus menerus. Tetapi pada kenyataannya, usaha-usaha tersebut masih belum maksimal dan memuaskan.

Mutu dalam pendidikan diartikan dalam bentuk pelayanan, yang mana pelayanan tersebut mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pihak-pihak yang terkait dengan fokus utama tertuju pada peserta didik. Mutu pendidikan terus mengalami perkembangan seiring tuntutan hasil pendidikan dalam hal ini adalah lulusan yang mengikuti perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, sehingga sekolah dituntut untuk meningkatkan kualitas lulusan agar mampu berdaya saing tinggi.

Rendahnya kemampuan bersaing lulusan pendidikan sekolah banyak disebabkan oleh kualitas hasil lulusan yang belum sesuai dengan target lulusan. Sehingga para lulusan masih sulit untuk bekerja karena persyaratan untuk diterima sebagai pegawai di suatu lembaga atau dunia usaha dan kian hari kian

bertambah, yang antara lain harus menguasai bahasa asing, komputer dan kewirausahaan. Lulusan sekolah yang mau melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi tiap tahun bertambah banyak, namun kemampuan bersaing dalam ujian pada umumnya masih rendah sehingga persentase mereka yang diterimanya dan bisa melanjutkan pendidikannya hanya sedikit (Mulyasa, 2004:309). Sehingga dapat dikatakan mutu pendidikan seringkali dilihat dari mutu lulusan, mutu lulusan seringkali dilihat dari prestasi akademik dan seberapa banyak lulusan melanjutkan kejenjang yang lebih tinggi dan bekerja. Hal tersebut memberikan tantangan tersendiri kepada sekolah untuk terus meningkatkan mutu lulusannya.

Salah satu faktor penyebab pencapaian mutu lulusan adalah kinerja kepala sekolah. Mutu kinerja kepala sekolah dapat diukur dari produktifitas kerja, sedangkan produktifitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, motivasi, sikap, dan etika kerja, gizi dan kesehatan, jaminan sosial, tingkat penghasilan, iklim, dan lingkungan kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan kesempatan berprestasi.

Usaha meningkatkan mutu lulusan, tentunya terkait secara langsung dengan strategi kepala sekolah. Wahjosumidjo (2005:82) menyatakan bahwa: “Kepala sekolah mempunyai peranan yang penting dalam menggerakkan kehidupan sekolah dalam mencapai tujuannya. Menurutny ada dua hal yang perlu diperhatikan, pertama, kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah, dan Kedua, kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian terhadap para staf dan siswanya.”

Kepala sekolah sebagai pemimpin yang akan menentukan tujuan dari pada sebuah sekolah atau lembaga pendidikan untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu dalam sebuah lembaga pendidikan, tentu tidak terlepas dari peran kepala sekolah dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk meningkatkan mutu peserta didik atau mutu lulusannya.

Dalam Al-Qur'an dan Hadist banyak membahas tentang kepemimpinan, seperti terdapat dalam Al-Qur'an surat Al-An'am ayat 165,

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ

رَحِيمٌ

Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang (QS. Al-An'am ayat 165).

Ayat tersebut menjelaskan bahwa pemimpin tidak hanya terfokus kepada seseorang yang memimpin institusi formal dan non formal. Tuntutan islam lebih universal bahwa kepemimpinan itu lebih spesifik lagi kepada setiap manusia yang hidup terlahir sebagai pemimpin, baik memimpin dirinya maupun kelompoknya, dengan demikian dalam islam pemimpin itu dituntut terlebih dahulu untuk bisa memimpin dirinya dari *taqarrub* kepada Allah dan menjauhi semua larangan-Nya, barulah kemudian seseorang itu bisa memimpin kelompoknya. Karena apabila seseorang telah bisa memimpin dirinya sendiri akan mempermudah dia untuk memimpin suatu lembaga atau kelompok. Sebab tanggung jawab seorang pemimpin itu tidak mudah, sekecil apapun perbuatan yang dilakukan selama masa kepemimpinannya, suatu saat akan dipertanggungjawabkan.

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penentu keberhasilan dalam pencapaian standar mutu pendidik dan tenaga kependidikan guna peningkatan kualitas dan mutu lulusan pada suatu lembaga pendidikan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial yang baik, sehingga mampu membawa unsur-unsur lembaga secara sistemik kearah yang diinginkan sesuai dengan visi,

misi dan tujuan lembaga yang dipimpinnya. Pemimpin lembaga pendidikan harus mampu mewujudkan program yang berkelanjutan (*sustainability*) mengacu pada standar mutu yang dipersyaratkan.

Andang (2014:55) juga mengatakan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan membutuhkan kecakapan dan kemampuan kepala sekolah, tidak hanya kecakapan teknis dan konsepsional, tetapi yang jauh lebih penting dibutuhkan adalah dimilikinya kompetensi-kompetensi yang distandarkan. Kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan, dan sosial, (PP No. 13 Tahun 2007).

Begitu juga dengan SMKN 1 Batusangkar tentu perlu meningkatkan mutu lulusannya agar semua peserta didik yang keluar dari sekolah tersebut bisa bermutu sehingga bisa bermanfaat bagi masyarakat dan negara serta bisa diterima di dunia kerja sesuai dengan apa yang diharapkan dari awal. Untuk itu kepala sekolah perlu menyiapkan strategi-strategi yang jitu untuk meningkatkan mutu lulusannya sehingga bisa mencapai tujuan dengan maksimal dan bisa mencapai visi misi dari sekolah tersebut sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dari awal.

Berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan di SMKN 1 Batusangkar peneliti menemukan bahwa tingkat persentase kelulusan sudah bagus, yaitu setiap tahun sekolah dapat meluluskan 100% siswanya yang mengikuti UN dan memiliki rata-rata nilai yang bagus (Lisna, wawancara 07 September 2017).

Berikut peneliti paparkan Rekap Kelulusan Siswa di SMKN 1 Batusangkar T.P 2015-2017.

Tabel 1. Rekap Kelulusan Siswa SMKN 1 Batusangkar

TP	No	Program	Terdaftar		Jumlah	Peserta		Jumlah	Lulus		%
			L	P		L	P		L	P	
2015/ 2016	1	Teknik Komputer Jaringan	27	3	30	27	3	30	27	3	100%
	2	Akuntansi	22	41	63	22	41	63	22	41	100%
	3	Administrasi Perkantoran	10	54	64	10	54	64	10	54	100%
	4	Pemasaran	21	16	37	21	16	37	21	16	100%
2016/ 2017	1	Teknik Komputer Jaringan	25	6	31	24	6	30	24	6	100%
	2	Akuntansi	24	44	68	24	44	68	24	44	100%
	3	Administrasi Perkantoran	17	45	62	13	44	57	13	44	100%
	4	Pemasaran	25	31	56	22	31	53	22	31	100%

(Sumber: profil SMKN 1 Batusangkar)

Dari tabel yang peneliti paparkan diatas, dapat dilihat bahwasannya SMKN 1 Batusangkar memiliki kelulusan yang bagus. Akan tetapi, dapat juga kita ketahui bahwa jumlah siswa yang terdaftar mengikuti Ujian Nasional tidak seluruhnya dapat mengikuti/menjadi peserta Ujian Nasional. Seperti pada tahun 2016/2017 peserta didik yang terdaftar sebanyak 217 sedangkan yang mengikuti UN hanya 208 orang.

Adapun penyebab ketidakikutsertaan siswa mengikuti Ujian Nasional berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan wakil kesiswaan, disebabkan oleh beberapa faktor yaitu: (1) siswa tidak masuk/mengikuti PBM selama proses PBM, (2) masih ada ketidaktuntasan nilai mata pelajaran (Anton, wawancara 09 September 2017). SMKN 1 Batusangkar, selain memiliki tingkat kelulusan yang bagus yakni lulus 100%, siswa SMKN 1 Batusangkar juga banyak yang diterima di perguruan tinggi dan dunia bisnis dan industri. Berikut ini peneliti berikan data jumlah siswa yang diterima di perguruan tinggi.

Tabel 2. Data Siswa yang diterima di Perguruan Tinggi T.P 2016/2017

No	Perguruan Tinggi	Jumlah di Terima
1	Universitas Negeri Padang (UNP)	3
2	Politeknik Negeri Padang (PNP)	4
3	Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar	20
4	Akademi Komunitas Negeri (AKN) Tanah Datar	5
5	Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bukuittinggi	3
6	Universitas Islam Negeri (UIN) Riau	1
7	UNRI	1
8	UIN Bandung	1
9	UNDIP	1
Jumlah		39

(Sumber: Profil SMKN 1 Batusangkar)

Dapat kita ketahui bahwasanya siswa yang diterima di perguruan tinggi ada 39 orang dari berbagai jenis perguruan tinggi. Akan tetapi dari semua data tersebut masih ada beberapa siswa lagi yang belum melapor kepada pihak sekolah tempat perguruan tingginya.

Tabel 3. Data Siswa di Dunia Usaha dan Industri 2016/2017

No	Dunia Usaha dan Industri Penerima	Jumlah di Terima
1	Capil Padang	1
2	PLN	2
3	Foto Copy Pagaruyung	1
4	Wirausaha	1
5	Palapa Komputer	3
6	PT Semen Padang	1
7	Toko Sepatu	1
8	Swasta Jakarta	1

9	Swasta Pekanbaru	3
10	Wirausaha di Kalimantan	1
11	Mall SKA Pekanbaru	1
Jumlah		16

(Sumber: Profil SMKN 1 Batusangkar)

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwasannya lulusan dari SMKN 1 Batusangkar tidak hanya diterima di perguruan tinggi saja, akan tetapi, juga diterima di dunia bisnis dan industri. Ada yang bekerja dengan membuka usaha sendiri dan ada juga yang bekerja pada lembaga pemerintah. Akan tetapi, dari apa yang peneliti paparkan tersebut belum semua siswa yang terdata karena masih ada beberapa siswa lagi yang belum melapor kepada pihak sekolah (Antoni, wawancara 09 September 2017).

Oleh sebab itu, peneliti ingin meneliti bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sehingga nilai dan persentase kelulusan peserta didiknya bisa baik dan lulus dengan hasil yang memuaskan, dan agar seluruh siswa yang terdaftar menjadi peserta UN dapat mengikuti UN secara keseluruhan.

Berdasarkan fenomena diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di SMKN 1 Batusangkar.”**

B. Fokus Penelitian

Dari latar belakang di atas yang menjadi fokus masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar.
2. Bagaimana proses pelaksanaan strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar.

C. Rumusan Masalah

Dari fokus masalah di atas yang menjadi permasalahan pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan yaitu:

1. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar ?
2. Bagaimana proses pelaksanaan strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar ?

3. Tujuan Penelitian

Dari fokus masalah di atas yang menjadi permasalahan pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, manfaat penelitian ini dilaksanakan dapat dilihat dari dua sisi yaitu:

1. Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan konsep mengenai bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar.

2. Praktis

- a. Bagi kepala sekolah sebagai pemimpin, bisa mengambil manfaat dari hasil penelitian ini, serta memperbaiki rangkaian kegiatan yang dianggap belum optimal dan sistematis dalam meningkatkan mutu lulusannya, sehingga bisa bermanfaat bagi masyarakat dan bisa diterima di tempat kerja sesuai dengan kemampuan dan bidangnya masing-masing.

- b. Bagi penulis, menambah wawasan dalam bidang penelitian sehingga mengetahui bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar.

E. Definisi Operasional

Strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut (Siagian, 2004). Jadi di sini strategi yang penulis maksud adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar dalam meningkatkan mutu lulusan peserta didik baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya.

Mutu Lulusan merupakan jasa pelayanan atau produk yang menyamai atau melebihi kebutuhan dan harapan pelanggan (Margono, 2002:5). Jadi mutu lulusan yang penulis maksud di sini adalah kemampuan yang dimiliki oleh peserta didik di SMKN 1 Batusangkar baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya.

Jadi, yang dimaksud dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan disini adalah serangkaian keputusan pimpinan SMKN 1 Batusangkar dalam meningkatkan mutu lulusan, untuk membuktikan kepada masyarakat bahwa SMKN 1 Batusangkar memiliki keluaran yang bagus, dan memiliki keluaran yang siap pakai.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Dasar Strategi

1. Pengertian Strategi

Menurut *Webster's New World Dictionary* (1991) dalam (Jusuf Udaya dkk, 2013:6), strategi adalah (1) ilmu merencanakan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan militer dalam skala besar dan memanuver kekuatan-kekuatan kedalam posisi yang paling menguntungkan sebelum bertempur dengan musuhnya; (2) sebuah keterampilan dalam mengelola atau merencanakan suatu cara yang cerdas untuk mencapai suatu tujuan. Strategi ini diartikan sebagai trik atau skema untuk mencapai suatu maksud. Dewasa ini istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula dapat dipertahankan hanya saja aplikasi disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya.

Rochaety (2010) dalam (Andang, 2014:66) mengemukakan strategi adalah satu kesatuan rencana organisasi yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Glueck (1998) dalam (Andang, 2014:66) menyebutkan manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah kepada penyusunan strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi. Dari hal diatas dapat dikatakan bahwa manajemen strategi merupakan kegiatan mengambil keputusan atau merencanakan tindakan-tindakan strategis untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Hal tersebut berarti suatu strategi yang direncanakan baru pada proses penyusunan rencana kerja belum sampai pada tindakan kerja dan strategi itu digunakan untuk mencapai tujuan tertentu, manajemen strategi juga dapat diartikan sebagai upaya identifikasi tujuan rencana, dan tindakan organisasi untuk mencapai tujuan, untuk hal tersebut,

fokus manajemen baru dapat dicapai harus dengan memanfaatkan dan menggerakkan semua sumber daya yang ada.

Dalam beberapa penjelasan mengenai konsep strategi dalam manajemen strategi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa strategi adalah sesuatu yang dirancang atau disusun untuk menentukan arah bagi sebuah lembaga pendidikan atau perusahaan dalam mencapai tujuan. Terdapat tiga proses dalam strategi, yaitu perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*). Dalam perencanaan strategi disusun berdasarkan visi dan misi organisasi serta perencanaan jangka panjang. Pemimpin puncak sebagai pengambil keputusan perlu menyesuaikan perencanaan strateginya dengan lingkungan organisasi yang dipimpinnya, baik internal maupun eksternal. Dan dalam pelaksanaannya, keputusan dari manajemen puncak dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Sehingga berbagai komponen dalam organisasi akan bergerak kearah tujuan yang sama.

Manajemen strategi sering disebut sebagai kebijakan atau dalam istilah barunya hanya dengan strategi. Strategi berkaitan dengan pengambilan keputusan untuk menetapkan arah organisasi yang ingin dicapai. Menerapkan manajemen strategi berarti mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki secara optimal dengan menetapkan tujuan, rencana dan tindakan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada pemanfaatan sumber daya yang ada baik fisik maupun non fisik dengan mengkaji dan menganalisis faktor lingkungan yang mendukung operasionalisasi strategi.

Untuk mengembangkan pemahaman kita tentang manajemen pendidikan, *Wheelen and Hunger* dalam (Andang, 2014:67) mengemukakan konsep dan prinsip manajemen strategi sebagai berikut:

- a. Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja suatu lembaga dalam jangka panjang.

Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, serta evaluasi dan pengendalian.

- b. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi secara internal yang berkaitan dengan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) lingkungan dan secara eksternal yang dipandang dari sudut kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).
- c. Organisasi sekolah yang menggunakan manajemen strategis cenderung berkinerja lebih baik dibandingkan tidak menggunakan manajemen strategi.
- d. Model manajemen strategi mulai dari pengamatan sampai kperumusan strategi, termasuk penetapan misi, tujuan, strategi dan kebijakan menuju implementasi.

Manajemen strategi penting dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya yang dimiliki serta kondisi lingkungan yang dihadapi harus dilakukan pembacaan sebelum suatu strategi direalisasikan. Mulyasa (2009) mengatakan manajemen strategis bertujuan menggerakkan operasi internal organisasi berupa alokasi sumber daya manusia, fisik, dan keuangan untuk mencapai interaksi optimal dengan lingkungan eksternalnya.

Tujuan manajemen yang dikemukakan tersebut diarahkan pada manajemen pendidikan ditingkat satuan pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dapat menggunakan seluruh sumber daya yang dimiliki sekolah untuk mengembangkan dan memajukan sekolah. penggunaan sumber daya tersebut dapat dilakukan dengan memaksimalkan potensi guru-guru sebagai tenaga pendidik, staf, siswa, maupun sarana dan prasarana dan kemampuan keuangan sekolah untuk menggalang kekuatan dan membangun jaringan sekolah. sasarannya adalah dukungan dan partisipasi aktif masyarakat dengan melibatkan diri ikut dengan mengembangkan sekolah.

Pada dasarnya, manajemen strategi memiliki kerangka kerja yang terdiri atas empat komponen. Pertama, melakukan pengamatan terhadap lingkungan. pengamatan dalam pengertian disini adalah turun langsung dilapangan iuntuk melihat masalah dan mendefenisikan masalah tersebut dengan mengetahui apa faktor yang menjadi penyebabnya. Kedua, perumusan strategi. Setelah suatu masalah dan faktor penyebabnya diketahui, langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi. Perumusan strategi dilakukan untuk menentukan langkah-langkah kerja sekaligus meramalkan faktor pendukung strategi yang dijalankan kedepannya. Ketiga, mengimplementasikan strategi, yaitu melaksanakan strategi. Tahap ini merupakan tahap yang menentukan apakah rencana strategi yang dirumuskan dapat dijalankan dan berhasil tanpa kendala. Keempat, melakukan evaluasi dan pengendalian.

Model strategi yang digunakan untuk melaksanakan komponen-komponen tersebut adalah melakukan analisis *Strengths, Weaknes, Opportunities, and Threats* (SWOT). Analisis SWOT, yaitu aktivitas pengkajian dan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman yang berasal dari luar system. Analisis SWOT digunakan sebagai instrumen untuk menguji seberapa efektif performa sebuah institusi dalam melaksanakan program pengembangannya sehingga dapat membantu untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, membangun peluang dan mereduksi ancaman.

Menggunakan analisis SWOT dalam memanfaatkan sumber daya manusia serta kemampuan organisasi lainnya merupakan langkah strategi menuju pada pencapaian sasaran organisasi. Karena fokus utama pengkajian SWOT adalah untuk meningkatkan partisipasi pelanggan, strategi tersebut harus dikembangkan dalam berbagai pendekatan dan metode yang dapat memungkinkan suatu institusi/sekolah mampu mempertahankan diri dalam menghadapi kompetisi serta memaksimalkan daya tariknya bagi para pelanggan.

2. Tahap Penyusunan Strategi

Penyusunan strategi dapat dilakukan tiga tahap, yaitu diagnosis, perencanaan dan penyusunan dokumen rencana. Tahap diagnosis dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dalam pengelolaan pendidikan, sedangkan kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threat*).

Tahap perencanaan dimulai dengan visi dan misi. Visi (*vision*) merupakan gambaran (wawasan) tentang keadaan yang diinginkan di masa depan. Sedangkan misi (*mission*) ditetapkan dengan mempertimbangkan rumusan penugasan (yang merupakan tuntutan tugas diluar dan keinginan dari dalam) yang berkaitan dengan masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini. strategi pengembangan dirumuskan berdasarkan misi yang diemban dan dalam rangka menghadapi isu utama (isu strategi). Urutan strategi pengembangan harus disusun dengan isu-isu utama.

Tahap yang ketiga penyusunan dokumen rencana strategi, rumusannya tidak perlu terlalu tebal, supaya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh tim manajemen secara luwes. Perumusan rencana strategi dapat dilakukan sejak pengkajian telah menghasilkan temuan, penyelesaian akhir perlu menunggu hingga semua putusan atau rumusan telah ditetapkan (Mulyasa, 2009:166).

Kemudian di dalam manajemen strategi juga memiliki kerangka kerja yang terdiri dari tiga tahap, yaitu:

a. Perumusan strategi

Yang perlu diperhatikan dalam perumusan strategi bagi para manajer dan eksekutif di dalam organisasi yaitu:

1) Penetapan visi dan misi organisasi

Setiap organisasi tentu harus mempunyai visi dan misi untuk memberikan gambaran tentang tujuan dari organisasi dan juga merupakan langkah pertama dalam perumusan strategi.

2) Melakukan audit eksternal

Tujuan audit eksternal (*external audit*) adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah instansi dan ancaman yang harus dihindari (Fred R David, 2012:120).

3) Melakukan audit internal

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Kekuatan kelemahan internal, ditambah dengan peluang/ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas, memberikan landasan untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan tujuan untuk mendayagunakan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal (Fred R David, 2012:176).

4) Menetapkan tujuan jangka panjang

Tujuan-tujuan jangka panjang mempersentasikan hasil-hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi mempersentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang (Fred R David, 2012:224).

5) Menciptakan dan mengevaluasi serta memilih strategi

Proses dalam menciptakan dan mengevaluasi strategi-strategi alternative, selain memilih strategi yang hendak dijalankan. Analisis dan pemilihan strategi berusaha menentukan tindakan alternative dalam membantu perusahaan/instansi untuk mecapai visi dan tujuannya. Strategi, tujuan dan misi perusahaan/instansi, ditambah dengan informasi audit eksternal dan internal, memberikan lanasan untuk menciptakan serta mengevaluasi strategi yang masuk akal (Fred R david, 2012:320).

b. Penerapan strategi

Yaitu melaksanakan strategi. Tahapan ini merupakan tahap menentukan apakah rencana strategi yang dirumuskan dapat dijalankan dan berhasil tanpa kendali.

c. Mengukur dan mengevaluasi strategi

Evaluasi strategi yang dilaksanakan apabila dalam perumusan dan penerapan strategi dalam organisasi adanya suatu masalah yang perlu dikaji ulang kembali sebelum terjadinya masalah yang begitu serius. Evaluasi meliputi aktifitas pokok, yaitu: (1) penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi perusahaan/instansi, (2) perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, (3) pengambilan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana (Fred R David, 2012:500).

Dari beberapa tahapan manajemen strategi di atas kepala sekolah dapat menetapkan atau menggunakan strategi yang tepat dalam mengelola personalia khususnya dalam meningkatkan mutu kelulusan dalam organisasi yang dinaunginya. Rencana strategi yang dirumuskan dalam jabaran visi, misi, isu utama, dan strategi pengembangan harus dijadikan sebagai pedoman dalam mengembangkan rencana operasional lima tahun. dalam rencana operasional lima tahunan antara lain tercakup program kerja/kegiatan, proyek/kegiatan, sasaran dan data atau lulusan pendukungnya. Sebagaimana firman Allah dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 286;

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ...

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya” (Al-Baqarah ayat 286).

Kemudian dalam Q.S Ash Shaf 4;

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بَنِينَ مَرْصُوصًا



“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh” (Ash Shaf ayat 4).

Berdasarkan firman Allah di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa islam mengajarkan umatnya untuk pembentukan perencanaan yang matang, karena setiap pekerjaan akan menimbulkan sebab akibat. Adanya perencanaan yang baik akan menimbulkan hasil yang baik juga sehingga akan disenangi oleh Allah. Tanpa menjalankan usaha atau perencanaan yang benar, organisasi atau lembaga akan tidak berhasil mencapai tujuannya, dan pada tiap-tiap organisasi tentu mempunyai pemimpin, yang mana pemimpin itu bertanggung jawab atas kaum yang dipimpinnya. Sehingga kemampuan mengorganisasi atau mengatur yang dimiliki pemimpin yang menentukan berhasil tidaknya suatu tujuan organisasi.

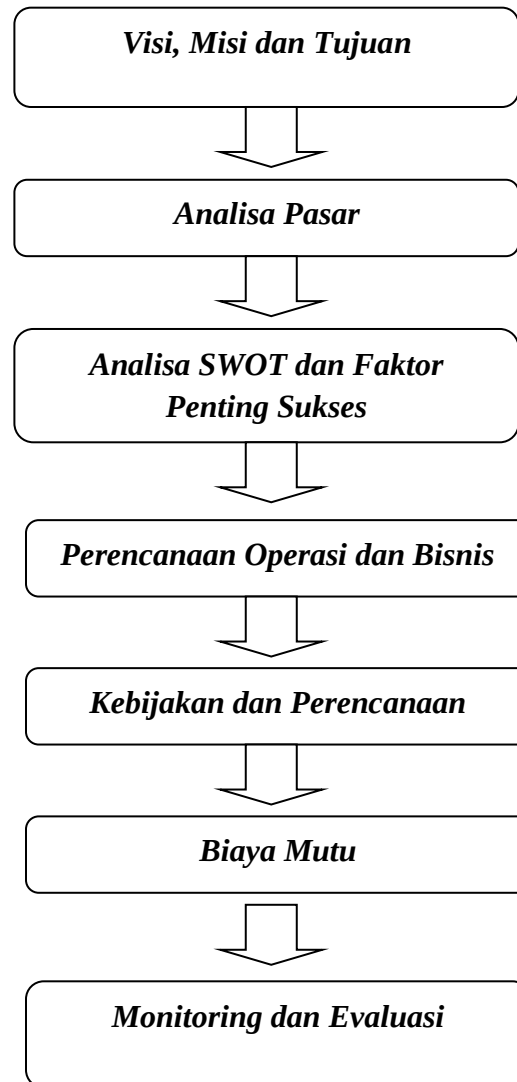
3. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut, dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjaga bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Secara lebih ringkas perencanaan strategic merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi (T. Hani Handoko, 2003:91).

Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategi. Pertama, perencanaan strategi memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategi akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategi sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi. Perencanaan strategi tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi, tetapi perencanaan strategi lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis (T. Hani Handoko, 2003:92).

Menurut Edward Sallis (2012: 212) Proses perencanaan strategis dalam konteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan yang biasanya digunakan dalam dunia industri dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk memutuskan misi dan tujuan akhir serta untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman juga hampir sama, hanya perlu penerjemahan yang baik.

Rangkaian perencanaan yang dapat diadopsi menurut Edward Sallis adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Rangkaian Perencanaan Strategi, (Sumber: Edward Sallis, 2010: 215)

a) Visi, misi dan tujuan

Secara sederhana visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita dan harapan dan impian-impian tentang masa depan. Statemen visi mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. visi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujuan pusat

puncak institusi. Statemen misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Statemen misi membuat visi memperjelas alasan kenapa sebuah institusi berbeda dengan institusi-institusi lain.

b) Riset pasar

Riset pasar adalah cara utama untuk mendengarkan pelanggan dan calon pelanggan. Kalimat mutu yang dirasa tersebut tidak akan berarti apa-apa tanpa riset pasar. Riset pasar dapat digunakan untuk menentukan isu-isu mutu melalui sudut pandang pelanggan. Riset tersebut akan memberikan data yang akan melengkapi kesan institusi terhadap kelompok pelanggan atau calon pelanggan yang bervariasi. Institusi harus mengetahui apa yang dipikirkan aneka kelompok tentang mereka, dan kenapa beberapa orang memiliki pemikiran seperti itu sedang yang lain tidak. Kelompok pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan yang berbeda pula sehingga memerlukan pendekatan serta bentuk perlakuan yang beraneka. Institusi hanya akan mengetahui perbedaan pasar tersebut saat institusi memiliki hal tersebut.

c) Analisis SWOT

SWOT dapat dibagi kedalam dua elemen yaitu: analisa internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri dan analisa lingkungan.

Musa Hubeis dkk (2014: 16-17) mengungkapkan bahwa masing-masing komponen penyusunan SWOT diartikan sebagai berikut:

1) *Strengths* (kekuatan)

Adalah sumber daya atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan.

2) *Weaknesses* (kelemahan)

Adalah keterbatasan toleransi ataupun cacat organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan.

3) *Opportunities* (peluang)

Adalah situasi yang mendukung dalam suatu organisasi digambarkan dari kecenderungan atau perubahan sejenis atau pandangan yang dibutuhkan untuk meningkatkan permintaan prosuk/jasa dan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan posisinya melalui kegiatan suplai.

4) *Threats* (ancaman)

Adalah situasi yang tidak mendukung (hambatan, kendala, atau berbagai unsur eksternal lainnya) dalam lingkungan organisasi yang potensial merusak strategi yang telah disusun sehingga menimbulkan masalah, kerusakan atau kekeliruan.

d) Rencana bisnis dan operasi

Rencana bisnis dan operasi adalah rencana detail jangka pendek, biasanya satu tahun untuk mencapai aspek-aspek tertentu dari strategi institusional jangka panjang.

e) Kebijakan mutu dan rencana mutu

Sebuah lembaga harus memiliki statemen kebijakan yang jelas tentang mutu. Kebijakan mutu adalah sebuah statemen komitmen yang disampaikan institusi. Tahap selanjutnya adalah mengembangkan rencana mutu. Rencana mutu harus memiliki tujuan-tujuan yang berkaitan dengan mutu dan metode-metode yang digunakan untuk menerjemahkan komitmen manajemen kedalam pelaksanaan.

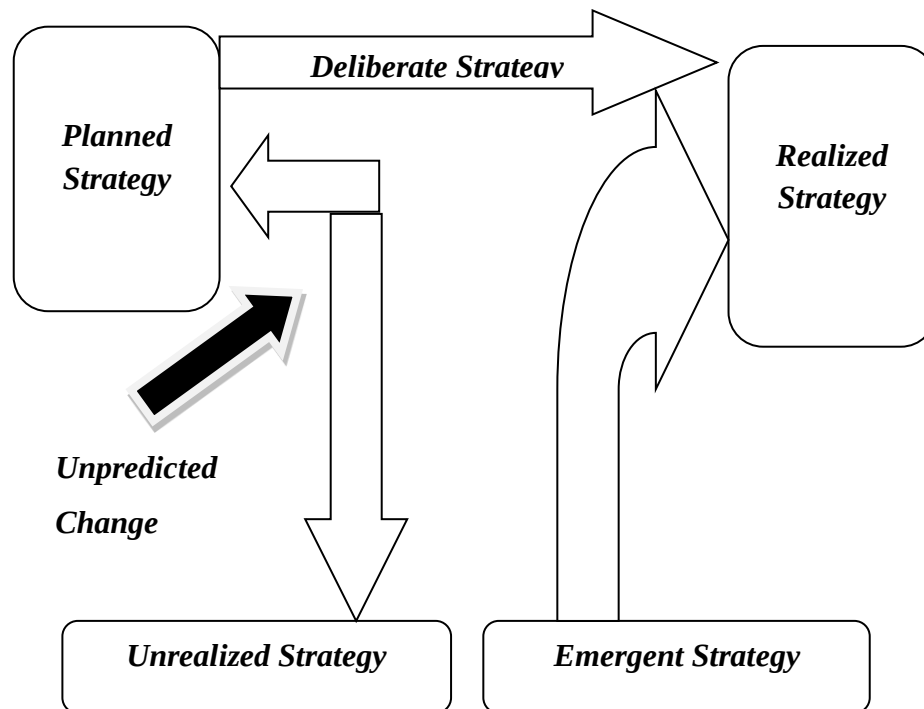
f) Biaya dan keuntungan mutu

Pembiayaan merupakan tolak ukur tentang keuntungan dari peningkatan mutu. Setiap proyek peningkatan mutu harus didekati dengan harapan bahwa ia akan memberikan keuntungan yang akan dapat menutupi pembiayaannya.

g) Pengawasan dan evaluasi

Pengawasan dan evaluasi adalah elemen kunci dalam perencanaan strategis. Proses evaluasi harus fokus pada pelanggan dan mengeksplorasi dua isu, yaitu: pertama, tingkatkan dimana institusi mampu memenuhi kebutuhan individual para pelanggannya baik internal maupun eksternal. Kedua, sejauh mana institusi mampu mencapai misi dan tujuan strateginya.

Henry Mintzberg (Jusuf Udaya dkk, 2013: 15) pakar manajemen, telah mencetuskan sebuah model mengenai proses strategi sebagai berikut:



Gambar 2. Model Proses Strategi, (Sumber: Henry Mintzberg, 2013: 15)

Pada mulanya sebuah perusahaan/organisasi akan membuat strategi untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi tersebut disebut strategi yang direncanakan (*planned strategy* atau *intended strategy*). Bilamana strategi tersebut dilaksanakan dengan baik dan mencapai tujuannya, pencapaian tujuan tersebut disebut *realized strategy*. Strategi yang melaksanakan *intended*

strategy disebut *deliberate strategy*. akan tetapi tidak semua strategi yang dibuat dan dilaksanakan dengan baik akan selalu mencapai tujuan. Dapat terjadi hal-hal yang tidak diduga sebelumnya yang timbul dala perjalanan melaksanakan *intended strategy*, atau terjadi perubahan-perubahan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya sehingga strategi tersebut dikatakan gagal (*unrealized strategy*). kegagalan strategi akan memaksa pimpinan organisasi/perusahaan untuk membuat strategi baru, yang disebut strategiyang timbul secara mendadak (*emergent strategy*).

4. Implementasi Strategi

Perencanaan yang telah dibuat oleh pemimpin perlu diuji cobakan keberhasilan dengan cara diimplementasikan. Dalam penerapan rencana atau strategi diperlukan *controlling*. Maka dari itu kepala sekolah perlu menganalisis, mengawasi dan melakukan evaluasi serta melakukan perbaikan berkala apabila strategi yang diterapkan memiliki kekurangan.

Menurut *Stephen P. Mary* dan *Robbints Koulter* (1999:231-232) dalam penerapan strategi perencanaan maka perlu dilakukan beberapa hal berikut:

- a. Mengidentifikasi misi, sasaran dan strategi organisasi. Setiap organisasi membutuhkan misi, dimana dalam merumuskan misi organisasi kepala sekolah dituntut untuk mengidentifikasi jangka pendek produk atau jasa dengan seksama.
- b. Mengidentifikasi ancaman dan peluang. Setelah menganalisis lingkungan, kepala sekolah harus mengetahui peluang apa yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi serta ancaman apa yang dihadapi oleh organisasi tersebut.
- c. Menganalisis sumber daya organisasi. Kepala sekolah tidak hanya melihat aspek dari luar organisasi, namun sangat penting baginya menganalisis aspek internal yang terdapat di dalam organisasi yang dipimpinnya.
- d. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Dalam merumuskan strategi jangka panjang maka kepala sekolah perlu melakukan identifikasi

kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki oleh organisasi yang dipimpinnya.

- e. Merumuskan strategi. Perumusan strategi ini mengikuti proses pengambilan keputusan

Penerapan merupakan hasil dari sebuah perencanaan, maka sebelum melakukan perencanaan diperlukannya analisis. Hal-hal yang perlu dianalisis meliputi, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Untuk dapat sampai pada tahap penerapan strategi maka perlu disertai dengan perencanaan, struktur aktualisasi dan pengawasan.

Penulis menarik kesimpulan bahwa peran penting kepala sekolah dalam membuat strategi untuk mengetahui situasi yang harus ditindak lanjuti dengan penggunaan analisis SWOT. Meliputi aktivitas evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal sistem pendidikan serta peluang dan ancaman yang berasal dari nilai-nilai pendidikan.

Seorang kepala sekolah seyogianya memahami betul mengenai visi lembaganya. Mereka harus mampu membudayakan seluruh potensi yang ada untuk mendukung mutu yang dikehendaki. Ada lima kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. *Pertama*, kepala sekolah memahami visi organisasi dan memiliki visi kerja yang jelas. *Kedua*, kepala sekolah mampu dan mau bekerja keras. *Ketiga*, kepala sekolah tekun dan tabah dalam bekerja dengan bawahan, terutama tenaga administratif dan tenaga akademiknya. *Keempat*, kepala sekolah memberikan layanan secara optimal dengan tetap tampil secara rendah hati. *Kelima*, kepala sekolah memiliki disiplin kerja yang kuat (Sudarwan Danim, 2006:56).

Dari lima kemampuan yang tersebut diatas maka seorang kepala sekolah harus berusaha dengan sungguh-sungguh untuk dapat menjalankan visinya, demi terselenggaranya proses pembelajaran dan bisa meningkatkan mutu lulusan. Dalam rangka mewujudkan mutu lulusan peserta didik, terdapat

beberapa indikator yang perlu mendapat perhatian kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya beserta masyarakat, (Riduwan, 2008:8).

Indikator yang dimaksud adalah:

1. Proses pembelajaran yang efektif. Pembelajaran lebih menekankan pada pemberdayaan peserta didik agar mau belajar secara produktif.
2. Kepemimpinan kepala sekolah kuat, terutama dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyalurkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepala sekolah harus mempunyai kemampuan manajerial serta inisiatif dalam hal meningkatkan mutu pendidikan.
3. Terdapat partisipasi warga sekolah dan masyarakat yang tinggi. Artinya kepala sekolah harus mampu menciptakan pandangan bahwa masyarakat makin tinggi partisipasi, makin tinggi rasa memiliki, maka makin besar untuk memajukan.
4. Tenaga kependidikan dikelola secara efektif, guru merupakan faktor strategi yang mempengaruhi peningkatan mutu lulusan.
5. Pengelolaan sekolah harus transparan, terutama yang berkaitan dengan pengambilan keputusan.
6. Sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, artinya bekerja atas dasar kebersamaan.
7. Sekolah mempunyai budaya mutu, yakni yang selalu mendasarkan diri pada profesionalisme.
8. Sekolah memiliki kemampuan untuk berubah baik secara fisik maupun psikologis.
9. Sekolah melakukan evaluasi secara berkelanjutan
10. Sekolah mampu menunjukkan akuntabilitas, berupa laporan prestasi peserta didik, baik kepada orang tua, pemerintah maupun kepada masyarakat.

Agar sekolah-sekolah unggulan bertahan dan mampu merespon kebutuhan masyarakat pada setiap zaman, maka kepala sekolah harus memiliki strategi peningkatan kualitas dan cara pengukurannya yang efektif. Strategi tersebut pada kemampuan memperbaiki dan merumuskan visinya setiap zaman yang dituangkan dalam rumusan tujuan pendidikannya yang jelas. Tujuan tersebut selanjutnya dirumuskan dalam program pendidikan yang aplikabel, metode dan pendekatan yang partisipatif, guru yang berkualitas, lingkungan pendidikan yang kondusif, serta sarana dan prasarana yang relevan dengan pencapaian pendidikan.

Untuk mengukur berhasil tidaknya strategi tersebut dapat dilihat melalui berbagai indikator sebagai berikut: 1) secara akademik lulusan pendidikan tersebut dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, 2) secara moral, lulusan pendidikan tersebut dapat menunjukkan tanggung jawab dan kepeduliannya kepada masyarakat sekitarnya, 3) secara individual, lulusan pendidikan tersebut semakin meningkat ketaqwaannya, yaitu manusia yang melaksanakan segala perintah Tuhan dan menjauhi larangan-Nya, 4) secara sosial, lulusan pendidikan tersebut dapat berinteraksi dan bersosialisasi dengan masyarakat sekitarnya, dan 5) secara kultural, kepala sekolah mampu menginterpretasikan ajaran agamanya sesuai dengan lingkungan sosialnya (Abuddinata, 2003: 182).

Di sinilah pentingnya kepala sekolah profesional tampil sebagai figur yang harus mampu memimpin tenaga kependidikan di sekolah, agar bisa bekerja sama dengan orang tua dan masyarakat pada umumnya. Karena itulah, kepala sekolah dituntut untuk mampu menciptakan iklim yang kondusif demi lahirnya partisipasi dan kolaborasi masyarakat secara profesional, transparan dan demokratis.

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah dan juga antara sekolah dan masyarakat sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh setiap warga sekolah dapat dipantau

dan diketahui. Dengan cara ini, keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah ditetapkan. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan membentuk *teamwork* yang kuat, kompak dan cerdas sehingga berbagai kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh seluruh warga sekolah (Mulyasa, 2009:106).

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan evaluasi kinerja, hubungan kerja, sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi kepala sekolah. pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan secara berkelanjutan dan terencana sebagai langkah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik.

Untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolah, kepala sekolah mempunyai komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu lulusan secara optimal. Guru memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa peserta didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumber daya pendidikan sekolah. peserta didik juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

Dalam upaya meningkatkan kualitas lulusan maka perlu adanya hubungan mutualisme sekolah dengan masyarakat, yaitu meningkatnya kinerja sekolah dan terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang produktif dan berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan peserta didik terhadap berbagai kompetensi dasar yang dapat dijadikan bekal untuk bekerja di dunia usaha, melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi, hidup di masyarakat secara layak, dan belajar untuk terus meningkatkan diri.

Makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab dan makin besar pula tingkat dedikasi. Pihak sekolah perlu meningkatkan partisipasi warga atau masyarakat, terutama

orang tua siswa, melalui cara-cara yang demokratis. Penumbuhan kesadaran diri, persuasi, negosiasi dan mufakat bersama merupakan cara-cara yang bisa ditempuh, tetapi bukan paksaan meskipun dilakukan secara halus dari sisi psikologis peserta didik dan orang tua.

Dari berbagai faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas sekolah, nampaknya faktor guru perlu mendapat perhatian yang pertama dan utama, disamping kurikulumnya, karena baik buruknya suatu kurikulum pada akhirnya bergantung pada aktivitas dan kreativitas guru dalam menjabarkan dan merealisasikan kurikulum tersebut. Dewasa ini guru tidak memiliki kesempatan untuk modern, modern dalam rangka peningkatan produktivitas, penyesuaian diri terhadap pengetahuan baru dan teknik-teknik baru dalam mengajar. Paling banyak diperoleh guru ialah latihan-latihan atau penataran-penataran untuk hal-hal yang sebenarnya sudah ketinggalan zaman, yaitu yang berkenaan dengan model persekolahan yang sudah lewat, bukan persekolahan pada masa yang akan datang.

Jika sekali-kali secara kebetulan menjalani latihan berkenaan dengan model-model sekolah yang baru, yang kiranya lebih cocok untuk keperluan masa depan, guru akan terlambat oleh berbagai kendala dalam melaksanakan hasil latihan dan mereka akan kembali ke pelaksanaan pendidikan model lama lagi. Tampaknya peningkatan keahlian guru-guru itu menjadi semacam hal yang tidak ada penanggung jawabnya. Tampaknya dapat dipahami bahwa sistem pendidikan di sekolah tidak mungkin dimodernisasikan kalau sistem pendidikan guru belum diperbaiki secara menyeluruh. Pendidikan yang menyeluruh ini perlu mendapat rangsangan dari hasil-hasil penelitian pendidikan, perlu diperkaya secara intelektual dan dibuat lebih matang. Demikian halnya dengan perkembangan karier bagi semua guru perlu ditangani secara baik, berkesinambungan dan terpadu.

Dalam bidang pendidikan, ketrampilan teknis adalah kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan. Menurut Pidarta seperti yang dikutip oleh Wahyudi (2009), keterampilan teknis perlu dikuasai oleh para kepala sekolah, sebab ia selalu berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan, terutama para guru.

Dalam hal ini, kreativitas guru dan peserta didik perlu senantiasa ditingkatkan untuk membuat dan mengembangkan alat-alat pembelajaran serta alat peraga yang lain yang berguna dalam implementasi kurikulum dan pembelajaran yang efektif. Harus disadari bahwa saat ini, buku pelajaran masih merupakan sumber belajar yang sangat penting bagi para peserta didik, meskipun masih banyak yang tidak memilikinya, terutama bagi sekolah-sekolah yang berada di luar kota, di pedesaan dan di daerah-daerah yang terpencil.

Oleh karena itu, pemilihan buku pelajaran hendaknya mengutamakan buku wajib, yang langsung berkaitan dengan pencapaian kompetensi tertentu. Sedangkan pemilihan buku pelengkap hendaknya tetap berpedoman pada rekomendasi atau pengesahan dari dinas pendidikan dan pertimbangan lain yang tidak memberatkan orang tua.

Sehubungan dengan hal tersebut, hendaknya kepala sekolah, guru dan pengawas sekolah tidak memaksakan kepada peserta didik untuk membeli buku tertentu setiap tahun. Sebaiknya peserta didik dianjurkan menggunakan buku-buku bekas milik kakak atau keluarga lain yang sudah tidak dipakai lagi. Ini penting, karena dalam kondisi ekonomi nasional yang carut marut seperti sekarang ini, banyak orang tua yang di PHK (Putus Hubungan Kerja) dan banyak pengangguran sehingga mereka tidak mampu lagi untuk membiayai pendidikan anaknya. Dalam konteks ini pula pemerintah dalam mengucurkan bantuan operasional sekolah, baik umum maupun buku hendaknya dilakukan

secara hati-hati sehingga jelas peruntukannya dan bermanfaat bagi orang-orang yang menerimanya, jangan asal menghabiskan uang saja.

5. Evaluasi Strategi

a. Pengertian Evaluasi

Secara istilah evaluasi adalah kegiatan terencana untuk mengetahui kegiatan suatu obyek dengan menggunakan instrument dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan (Arikunto:3).

Daryanto (1999:1-2) juga mengemukakan bahwa evaluasi adalah suatu proses terus menerus sehingga di dalam proses kegiatannya dimungkinkan untuk merevisi apabila ada suatu kesalahan.

Sedangkan menurut *Wond and Born* (dalam Anas Sudijono, 2009:1) “*refor to the act or process to dermining the evalue of something*” (mengacu pada suatu tindakan atau proses untuk menentukan nilai suatu tindakan yang dimaksud adalah tindakan yang dilakukan evaluator terhadap suatu peristiwa atau kejadian. Tindakan ini mengandung maksud untuk memberikan arti atau makna dari kejadian itu, sehingga dapat diproses lebih lanjut. Tindakan tersebut dilakukan atas dasar obyektivitas dan integritas).

Jadi dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah suatu usaha untuk mengukur dan memberikan nilai secara obyektif dalam mencapai suatu apa yang direncanakan dari sebelumnya.

b. Tujuan Evaluasi

Farida (2000:59) mengemukakan bahwa tujuan dari evaluasi adalah sebagai berikut:

1) Sebagai pekerjaan rutin atau tanggung jawab rutin

Untuk membantu pekerjaan manajer dan karyawan dengan tujuan yang lebih banyak memberi informasi dalam memberi kebijakan dan keputusan dan memberi informasi yang lebih lengkap dari yang sudah ada.

- 2) Memberi informasi untuk tim pembina atau penasehat, klien, dewan direktur, memberi dana serta untuk sponsor.

c. Fungsi Evaluasi

Farida (2000:16-19) juga berpendapat bahwa fungsi evaluasi ada dua, yaitu:

- 1) Fungsi Formatif

Fungsi ini dipakai untuk perbaikan dan pengembangan kegiatan yang sedang berjalan (program, orang, produk dan sebagainya) dan dilaksanakan selama program berjalan untuk memberi informasi yang berguna kepada pemimpin untuk perbaikan program atau kegiatan. Evaluasi formatif mengarah kepada keputusan tentang perkembangan program termasuk perubahan revisi semacam itu.

- 2) Fungsi Sumatif

Revisi ini dipakai untuk mempertanggungjawabkan, keterangan seleksi atau lanjutan dan dilakukan pada akhir program. Evaluasi sumatif mengarah kearah keputusan tentang kelanjutan program berhenti, atau program diteruskan.

Proses melakukan evaluasi mungkin saja berbeda sesuai dengan preepsi teori yang dianut, ada berbagai macam cara. Namun evaluasi harus menentukan ketentuan dan tindakan sejalan dengan fungsi evaluasi yaitu:

- 1) Menfokuskan evaluasi
- 2) Menesain evaluasi
- 3) Menganalisa evaluasi
- 4) Melaporkan hasil evaluasi
- 5) Mengelola evaluasi
- 6) Mengevaluasi evaluasi

6. Jenis-jenis Strategi

Menurut Anshori (2014: 20-22) jenis-jenis strategi terbagi menjadi lima bagian yaitu:

a. Klasifikasi berdasarkan ruang lingkup

Strategi ini merupakan strategi utama (induk). Strategi ini bisa dirumuskan lebih sempit seperti strategi program dan dapat dirancang sebagai sub strategi.

b. Klasifikasi berdasarkan tingkat organisasi

Misalnya dalam instansi yang terdiri atas sejumlah divisi yang sekurang-kurangnya dua tingkat, yakni strategi kantor pusat dan strategi divisi.

c. Klasifikasi berdasarkan sumber material dan bukan material

Kebanyakan strategi berkaitan dengan sumber yang bersifat fisik. Tetapi, strategi bisa mengenai penggunaan tenaga kerja manajer, tenaga ilmunan dan lain sebagainya. Strategi ini juga berkaitan dengan gaya manajemen, gaya berikir atau falsafah tentang hal yang merupakan sikap sebuah instansi pada tanggung jawab social.

d. Klasifikasi berdasarkan tujuan atau fungsi

Misalnya pertumbuhan yaitu sarana utama dari kebanyakan instansi ada banyak strategi yang bisa dipilih untuk menjamin pertumbuhan tersebut.

e. Strategi pribadi pimpinan

Strategi ini bersifat mendasar, biasanya tidak tertulis ini merupakan kerangka untuk mengembangkan strategi instansi

7. Fungsi-fungsi Strategi

Menurut Sofjan Assauri (2013:7-8), fungsi dasar strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Untuk itu, terdapat enam fungsi yang harus dilakukan, yaitu:

- a. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
- 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.
- e. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi kedepan.
- f. Menanggapi serta bereaksi atau keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

Dari fungsi pertama, maka 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 kerjanya dapat bernilai. Selanjutnya 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. Strategi mencoba menghubungkan suatu organisasi dengan individu-individu, dan organisasi lainnya, dimana seluruh hal tersebut diatas dipengaruhi lingkungan yang luas, yang mencakup perubahan teknologi, realita ekonomi dan nilai-nilai sosial budaya.

Dengan menghubungkan kapabilitas organisasi dengan lingkungan yang terkait, maka fungsi strategi berikutnya adalah mengeksploitasi kesuksesan yang dimiliki organisasi, sambil sekaligus menyelidiki terdapatnya peluang-peluang baru. Fungsi ini menghasilkan strategi eksplorasi dan strategi eksploitasi. Strategi eksplorasi mencoba menciptakan nilai baru dari sumber-sumber daya yang tidak biasa atau asing serta aktivitasnya.

Fungsi strategi berikutnya adalah menghasilkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang, khususnya sumber dana dan sumber-sumber daya lain yang diolah atau digunakan. Fungsi yang penting dalam hal ini adalah dihasilkannya sumber-sumber daya nyata yang penting, tidak hanya berpendapatan, tetapi juga reputasi, komitmen karyawan, identitas merek dan sumber daya tidak berwujud lainnya.

Strategi membantu pengkoordinasian dan pengarahan aktivitas organisasi, menunjukkan bagaimana para individu bekerjasama dengan yang lain. Strategi harus menyiapkan keputusan yang cocok atau sesuai dan tentunya hal ini sangat penting bagi upaya untuk pencapaian maksud dan tujuan organisasi. Selanjutnya fungsi terakhir dari strategi adalah proses yang terus-menerus berjalan bagi penemuan maksud dan tujuan untuk menciptakan dan menggunakan sumber-sumber daya, serta mengarahkan aktivitas pendukungnya.

Berdasarkan konsep tersebut, maka strategi merupakan suatu kesatuan rencana yang menyeluruh, komprehensif dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi kepala sekolah merupakan rangkaian dari rencana sebagai sasaran, kebijakan atau tujuan yang ditetapkan oleh seorang kepala sekolah dalam lulusan sesuai dengan kondisi yang ada, sehingga mampu mewujudkan peningkatan mutu lulusan.

B. Mutu Lulusan

1. Pengertian Mutu Lulusan

Mutu atau kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses dan *output* pendidikan. *Input* pendidikan adalah segala hal yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk

berlangsungnya proses. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input*. Makin tinggi tingkat kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut. Mutu pendidikan yang diinginkan tidak akan terjadi begitu saja, mutu yang diinginkan harus direncanakan. Mutu perlu menjadi sebuah bagian penting dalam strategi sebuah institusi dan untuk meraihnya wajib menggunakan pendekatan yang sistematis dengan menggunakan proses perencanaan yang matang. Perencanaan strategi merupakan salah satu bagian dalam upaya peningkatan mutu.

Edward Sallis (2010:56) juga mengemukakan bahwa mutu adalah sesuatu yang memuaskan dan melampaui kebutuhan pelanggan. Defenisi ini disebut juga dengan istilah mutu sesuai persepsi “*quality in perception*”. Mutu ini bisa disebut sebagai mutu yang hanya ada dimata orang yang melihatnya. Ini merupakan defenisi yang sangat penting. Sebab, ada resiko yang seringkali kita abaikan dari defenisi ini, yaitu kenyataan bahwa para pelanggan adalah pihak yang membuat keputusan terhadap mutu, dan mereka melakukan penilaian tersebut dengan merujuk pada produk terbaik yang bisa bertahan dalam persaingan.

Menurut Rohiat (2008:52) Proses pendidikan merupakan kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input* sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan *input* sekolah (guru, siswa, kurikulum dan sebagainya) dilakukan secara harmonis dan terpadu sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mendorong motivasi dan minat belajar dan mampu memperdayakan peserta didik.

Output pendidikan merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah merupakan prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah (Rohiat, 2008:53). Sedangkan *output* sekolah adalah lulusan yang berguna

bagi kehidupan, yaitu lulusan yang bermanfaat bagi dirinya, keluarganya dan lingkungannya, artinya lulusan ini juga mencakup *outcome*, yaitu hasil dari investasi pendidikan yang selama ini dijalani siswa untuk menjadi suatu yang berguna dan bermanfaat (*benefit*). Secara kasat mata, *outcome* pendidikan sekolah dasar dan menengah adalah siswa dapat melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Sedangkan bila ia tidak melanjutkan maka dalam kehidupannya dapat berhasil mencari nafkah dengan bekerja kepada orang lain atau mandiri, hidup layak, dapat bersosialisasi dan bermasyarakat (Aan Komariah dan Cepi Triatna, 2005:6).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *input*, proses dan *output* merupakan segala hal yang harus tersedia yang mengalami perubahan menjadi sesuatu yang lain yang menghasilkan produksi yang lebih baik. Produktivitas dapat dipandang sebagai aspek penting dalam mengkaji masalah pengelolaan sistem pendidikan, karena rendahnya kualitas produk/keluaran pendidikan merupakan salah satu masalah kependidikan.

Menurut Sutermeister dalam bukunya Wahyudi (2009:77), mengartikan produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kerja dengan pertimbangan kemanfaatan sumberdaya (bahan, teknologi, informasi dan kinerja manusia). Produktivitas dalam arti teknis mengacu kepada derajat keefektifan, efisiensi dalam menggunakan sumberdaya, sedangkan dalam pengertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang selalu berkembang.

Secara umum produktivitas merupakan arti perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*), yang berkaitan dengan sikap mental produktif, kreatif, inovatif, dinamis profesional dan berjiwa kejuangan. Tingkat produktivitas yang dicapai merupakan indikator efisiensi dan kemajuan ekonomi untuk ukuran suatu bangsa, industri maupun program-program pendidikan (Mulyasa, 2007:131).

Dalam artian institusi, pendidikan dapat dikatakan berkualitas, jika institusi pendidikan itu mencapai tingkat produktivitas tertentu. Produktivitas mengandung arti efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berarti sejumlah lulusan yang dihasilkan oleh institusi pendidikan tinggi dengan kualitas tertentu, sedangkan efisiensi berarti keserasian yang diperoleh atau yang timbul dalam proses mencapai efektivitas itu (Sudarwan Danim, 2008:42).

Pendidikan tinggi dapat dikatakan berkualitas jika produk pendidikan dapat langsung diserap oleh pemakai lulusan itu, sebagai sisi lain dari upaya melihat kualitas pendidikan. Jika tidak terjadi diskrepansi antara jenis tenaga yang diproduksi dengan pemakai, maka ia dikatakan berkualitas; suatu sistem yang sebenarnya naïf. Jika jumlah yang lulus sama dengan jumlah yang diserap oleh pasaran kerja, maka ia dikatakan berkualitas (Sudarwan Danim, 2008:43).

Namun demikian, kualitas pendidikan tidak hanya dilihat secara ekonomis. Pendidikan itu membentuk manusia yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki kepribadian dan semangat kebangsaan, cinta tanah air dan seterusnya, yang pada akhirnya dapat membangun diri sendiri.

2. Konsep dan Kriteria Mutu Lulusan

Konsep mutu lulusan sebagaimana ditegaskan Uwes (2003:43) adalah “gambaran dan karakteristik menyeluruh pendidikan yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.” Dengan kata lain, mutu pendidikan mencakup input, proses, dan output pendidikan. Sementara input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumberdaya meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BK, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dll). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan

perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dll. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah.

Pendidikan dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dsb) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu *memberdayakan* peserta didik. Kata *memberdayakan* mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekadar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya).

Sementara Syarifuddin (2002:23) mengungkapkan bahwa “manajemen peningkatan mutu penting diterapkan di sekolah, sebab sekolah merupakan proses pelayanan jasa yang menetapkan siswa, orang tua siswa dan masyarakat sebagai konsumen. Sebagai suatu usaha pelayanan jasa, maka kepuasan konsumen merupakan ukuran keberhasilan peningkatan mutu. Karena itu, peningkatan mutu pendidikan harus selalu memberikan kepuasan bagi orang tua siswa jika kemajuan anak-anaknya harus merupakan sasaran utama sekolah, dengan kata lain, upaya peningkatan mutu sekolah bermula dan berakhir pada orang tua siswa. Untuk itu dukungan finansial orang tua siswa sangat penting, tetapi hanya dukungan finansial saja tidak cukup bagi sekolah.

Depdiknas (2009:9) dalam kebijakannya telah menggariskan tiga upaya yang harus dilakukan dalam manajemen peningkatan mutu terpadu yaitu: “Melibatkan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi melibatkan proses diagnosa dan tindakan untuk menindaklanjuti

diagnosa dan melibatkan partisipasi semua pihak, kepala sekolah, guru staf administrasi, siswa, orang tua siswa dan pakar pendidikan.”

Manajemen peningkatan mutu ini memandang sekolah sebagai suatu proses pelayanan jasa yang menetapkan siswa, orang tua siswa dan masyarakat sebagai konsumen. Sebagai suatu usaha pelayanan jasa, maka kepuasan konsumen merupakan ukuran keberhasilan peningkatan mutu. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan harus selalu memberikan kepuasan bagi orang tua siswa jika kemajuan anak-anaknya harus merupakan sasaran utama sekolah.

Menurut Fatimah (2008:9) untuk menentukan kriteria lulusan di sebuah sekolah, perlu adanya standarisasi yang merupakan suatu pengejawantahan dari paham *all can be measured* bahwa segala sesuatu yang dapat diukur. Karena segala sesuatu dapat diukur, maka akan tercapai efisiensi dan diketahui kualitas lulusan yang dihasilkan. Dalam konteks pendidikan nasional diperlukan standar yang perlu dicapai dalam kurun waktu tertentu dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Menurut Beare sebagaimana yang dikutip oleh Fatimah (2008) memberikan petunjuk bahwa standar mutu lulusan dapat ditetapkan dengan:

- a. Membandingkan dengan mutu yang telah lalu (*comparation with the past*);
- b. Menggunakan mutu dari organisasi lain (*quality of other system*);
- c. Menetapkan mutu yang diinginkan (*desired quality*);
- d. Mutu menurut pertimbangan profesional (*professional standards of quality*), mutu untuk bertahan hidup (*survival qualiti*);
- e. Mutu yang direncanakan (*planned quality*);
- f. Mutu optimal (*optimal quality*).

Cara-cara penentuan standar mutu tersebut tentu tidak bersifat eksklusif, tetapi beberapa cara dapat digunakan secara bersamaan, sesuai dengan kemampuan lembaga pendidikan yang bersangkutan. Dalam sistem

pendidikan nasional, standar yang digunakan untuk mengukur mutu lulusan dengan menggunakan parameter ujian nasional (UN) dan ujian sekolah (US). Untuk mengukur lulusan tersebut perlu adanya standarisasi yang digunakan. Dalam sistem pendidikan nasional, standar yang digunakan untuk mengukur mutu lulusan dengan menggunakan parameter ujian nasional (UN) Karena itu, seorang kepala sekolah perlu menggunakan strategi yang tepat untuk meningkatkan mutu lulusan di sekolah yang dipimpinnya. Peningkatan mutu sekolah yang bermuara pada upaya melahirkan lulusan yang bermutu memerlukan perubahan kultur organisasi, suatu perubahan yang mendasar tentang bagaimana individu-individu dan kelompok memahami peran dan pekerjaan mereka dalam organisasi dan kultur sekolah. Karena itu, kepala sekolah harus senantiasa memahami sekolah sebagai suatu sistem organisasi.

Mengutip Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, Bab X, pasal 72 ayat 1 peserta didik dinyatakan lulus dari satuan pendidikan dasar dan menengah setelah menyelesaikan seluruh program pembelajaran apabila:

- a. Memperoleh minimal nilai baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran, kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok pelajaran estetika, dan kelompok pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan.
- b. Lulus ujian sekolah/madrasah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi.
- c. Lulus ujian nasional

Memperhatikan pernyataan tersebut, siapakah yang lebih berhak menentukan kelulusan, pendidikan, satuan pendidikan atau pemerintah?. Dilihat dari segi waktu, jelaslah pendidik yang lebih pantas karena dari segi waktu karena segi ranah penilaian ujian nasional tidak menguji tes praktik dan tes sikap, sedangkan guru menilai siswa dengan tiga ranah yaitu ranah kognitif, ranah afektif dan ranah praktik (Eka Prihatin, 2011:153).

Sementara itu menurut Diknas bahwa mutu akademik lulusan merupakan gradasi pencapaian lulusan dalam tes kemampuan akademik, yang dalam hal ini Ujian Nasional (UN). UN adalah salah satu alat untuk meningkatkan mutu pendidikan. dalam Permendiknas No.78 tahun 2008 pasal 2 menyatakan bahwa Ujian Nasional bertujuan menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu dalam kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi. Adapun alasan mengapa UN itu perlu dilaksanakan dinyatakan pada pasal 3, yaitu Hasil Ujian Nasional digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk pemetaan mutu satuan dan/atau program pendidikan, dasar seleksi masuk jenjang berikutnya, penentuan kelulusan peserta didik dari program dan/satuan pendidikan, serta pembinaan dan pemberian bantuan kepada satuan pendidikan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan Permendikbud Nomor 3 tahun 2017 dan POS USBN disebutkan bahwa peserta didik dinyatakan lulus dari satuan pendidikan/program pendidikan setelah memenuhi kriteria:

- a. Menyelesaikan seluruh program pembelajaran
- b. Memperoleh nilai sikap/prilaku minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran
- c. Lulus US dan USBN
- d. Kriteria lain yang dapat ditentukan sekolah seperti kehadiran, rata-rata nilai rapor dan lainnya.

Dari paparan diatas, salah satu kelulusan peserta didik adalah lulus dari Ujian Nasional (UN), yang merupakan tes akademik. Hasil Ujian Nasional (UN) tetap menjadi syarat yang menentukan kelulusan dari peserta didik. Namun, dari sisi lain, tes praktik dan tes sikap juga diperlukan untuk menentukan lulusan dari peserta didik, sehingga salah satu penentu kelulusan peserta didik adalah guru atau pendidik, karena pendidik/guru yang lebih

intensif untuk menilai ranah kognitif, ranah afektif, ranah praktek siswa/peserta didik pada proses pembelajaran sehari-hari.

3. Hasil-hasil yang Diharapkan dari Sekolah (*Output of the School*)

Mutu pendidikan atau mutu lulusan tertuju pada mutu lulusan. Merupakan suatu yang mustahil, pendidikan atau sekolah menghasilkan lulusan yang bermutu, jika tidak melalui proses yang pendidikan yang bermutu pula. Proses pendidikan yang bermutu harus didukung oleh personalia, seperti administrator, guru, konselor dan tata usaha yang bermutu profesional. Hal tersebut didukung pula oleh sarana dan prasarana pendidikan, fasilitas, media serta sumber belajar yang memadai, baik mutu maupun jumlahnya, dan biaya yang mencukupi, manajemen yang tepat serta lingkungan yang mendukung (Riduwan, 2009:87).

Berdasarkan hal tersebut diatas, disadari bahwa kepala sekolah melalui kinerjanya dan kinerja guru yang optimal, dimana guru sebagai seorang pendidik dan pengajar yang profesional akan sangat menentukan terhadap terciptanya sekolah yang memiliki mutu lulusan yang baik, yaitu mutu siswa yang mempunyai kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan dan keinginan masyarakat dalam rangka menjawab tantangan moral, mental dan perkembangan ilmu serta teknologi. Siswa yang bermutu adalah siswa yang memiliki kemampuan mengembangkan potensi dirinya sebagai mutu pembelajaran di sekolah. Hasil-hasil sekolah dalam kerangka pendekatan sistem, merupakan salah satu komponen penting, disamping *input* proses dan lingkungan eksternal.

Menurut Wahjosumidjo (2007:312), *Outcome* dari suatu proses pendidikan, dapat dibagi ke dalam tiga bagian, yaitu:

- a. Jangka pendek (*immediate or short term*)
- b. Jangka panjang (*long range*)
- c. Gabungan atau insidental (*joint or incidental*)

Hasil proses pendidikan jangka, meliputi:

- a. Penilaian pengembangan intelektual, yang di dalamnya mencakup keberhasilan akademik, keinginan untuk tahu, dan kreativitas.
- b. Penilaian terhadap sikap pengembangan sosial, yang mencakup hubungan antar pribadi, tanggung jawab sosial dan kewargaan sekolah (*school citizenship*).
- c. Penilaian terhadap pengembangan pribadi, yang mencakup integritas moral, kesehatan jasmani dan emosi.
- d. Penilaian terhadap pengembangan kemampuan, kejujuran dan ketrampilan seperti kepedulian karier, kejujuran dan ketrampilan tertentu.

Hasil proses pendidikan jangka panjang dapat dilihat pada para siswa, yaitu:

- b. Penampilan yang lebih dalam mengabdikan diri pada masyarakat, baik secara individual maupun sebagai anggota maupun sebagai anggota keluarga.
- c. Sebagai pekerja dalam satu kegiatan ekonomi yang produktif.
- d. Sebagai pemimpin dan innovator.
- e. Sebagai kontributor dalam bidang kebudayaan.
- f. Sebagai warga yang berpartisipasi.

Terakhir hasil pendidikan yang merupakan gabungan atau yang bersifat insidental (*incidental*):

- a. Terjadi sebagai hasil yang tidak direncanakan.
- b. Terjadi apakah program itu diminta atau tidak diminta atau tidak diminta.
- c. Merupakan hasil kerja sama (*joint*) proses pendidikan.

Lulusan yang siap pakai ternyata mengundang polemik dan kontroversial. Sementara pihak menyatakan bahwa tidak mungkin (*nonsense*) lulusan yang siap pakai bisa dihasilkan oleh sekolah atau perguruan tinggi, termasuk Fakultas/Jurusan Tarbiyah. Di antara alasannya adalah karena kenyataan menunjukkan bahwa kebutuhan yang ada di masyarakat senantiasa

berkembang dan mengalami dinamika. Disamping itu, lembaga pendidikan bukan untuk mencetak lulusan yang siap pakai, tetapi ingin mendidik menyiapkan lulusan yang memahami dirinya dan perannya dimasa depan. Sementara pihak lain justru menghendaki agar sekolah/ perguruan tinggi bisa diprogramkan untuk menghasilkan lulusan yang siap pakai dalam pengertian lulusannya mampu dan siap menjalankan tugas untuk memenuhi kebutuhan pembangunan dilingkungan atau masyarakatnya (Muhaimin dkk,2009:129).

Kesiapan lulusan harus diartikan bahwa mereka siap dengan berbagai kemampuan, alat atau kelengkapan untuk dimanfaatkan di bidang keahliannya. Lulusan yang siap pakai bilamana dia disiapkan dengan kurikulum atau seperangkat pengalaman belajar yang relatif sempurna yang nanti setelah lulus dia siap bekerja sesuai dengan bidangnya.

Kendatipun demikian, pendidikan tidak bisa lepas dari efek-efek luar yang saling mempengaruhi keberadaanya, terutama bagi masyarakat sekitarnya, yang mempunyai hubungan saling ketergantungan. Dalam hal ini pengaruh sekolah terhadap masyarakat pada dasarnya tergantung kualitas *output* pendidikan (sekolah) itu sendiri. Semakin besar *output* sekolah tersebut dengan disertai kualitas yang mantap, dalam artian mampu mencetak sumber daya manusia (*human resources*) yang berkualitas, maka tentu saja pengaruhnya sangat positif bagi masyarakat. Sebaliknya, meskipun lembaga pendidikan mampu pengeluaran *output*-nya, tetapi dengan SDM yang rendah secara kualitas, itu juga menjadi masalah, tidak saja bagi *output* yang bersangkutan, tetapi berpengaruh juga bagi masyarakat (Hasbullah, 1999:88).

Kinerja sekolah (*output*) dapat diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas/kehidupan kerja dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan kualitas mutu *output* sekolah, dapat dijelaskan bahwa *output* sekolah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan

harian, nilai dari portofolio, nilai ulangan umum atau nilai pencapaian ketuntasan kompetensi, UAN/UAS, karya ilmiah, lomba akademik, karya-karya lain peserta didik, dan (2) prestasi non akademik seperti IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, ketrampilan kejuaraan dan sebagainya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan (Rohiat, 2008:53).

Untuk mengukur *output* pendidikan dengan cara yang rasional penting sekali hal tersebut dipertimbangkan, seperti yang digunakan para akuntan pendapatan negara yang berhubungan secara langsung yang berhubungan dengan peserta didik sebagai fakta dasar yang sangat relevan. Kemudian jumlah peserta didik tersebut dibobotkan berdasarkan pertimbangan tingkatan usianya (Mulyasa, 2005:93).

4. Standar Kelulusan

Dalam Undang-Undang Sisdiknas Bab V tentang Standar Kompetensi Lulusan pasal 25 disebutkan:

- a. Standar kompetensi kelulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta dari satuan pendidikan.
- b. Standar kompetensi lulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran dan mata kuliah atau kelompok mata kuliah.
- c. Kompetensi lulusan untuk mata pelajaran bahasa menekankan pada kemampuan membaca dan menulis yang sesuai dengan jenjang pendidikan.
- d. Kompetensi kelulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan.

Dari pasal tersebut diketahui bahwa kompetensi kelulusan harus mencakup sikap (afektif), pengetahuan (kognitif), dan keterampilan (psikomotorik). Standar kompetensi ini harus menjadi acuan pada

pemerintah dalam menetapkan standar kelulusan. Namun, terjadinya kontradiktif antara ketetapan dengan pelaksanaan di lapangan.

Kontradiktif ini terlihat dari kebijakan pemerintah, dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional yang menetapkan bahwa kelulusan didasarkan dari hasil UAN (Ujian Akhir Nasional). Mata pelajaran yang menjadi standar kelulusan dari Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Matematika. Tentu saja ini mencakup kompetensi kelulusan yang telah ditetapkan pada UU Sisdiknas No. 22 Tahun 2003 Bab V Pasal 25. Karena UAN (Ujian Akhir Nasional) sendiri hanya bentuk evaluasi pelajaran dan merupakan cakupan dari pengetahuan peserta didik saja, tidak mencakup keterampilan dan sikap mereka saja.

Agar lulusan menghasilkan sumber daya manusia yang sesuai harapan, maka dibuat pendidikan terpadu. System pendidikan harus mencapai seluruh unsur pembentuk system yang unggul. Ada tiga faktor, pertama, sinergi antar sekolah, masyarakat dan keluarga. Kedua, kurikulum yang terstruktur dan terprogram mulai dari tingkat TK hingga Perguruan Tinggi. Ketiga, berorientasi pada pembentukan tafaqah islam, berkepribadian islam, dan penguasaan ilmu pengetahuan (Eka Prihatin, 2011:154).

Dari penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa undang-undang yang telah ditetapkan pemerintah dalam menentukan kelulusan peserta didik bertentangan dengan kenyataan yang terjadi dilapangan. Pada undang-undang Sisdiknas (Sistem pendidikan Nasional) menyebutkan bahwa standar kelulusan mencakup kompetensi seluruh mata pelajaran dan mencakup sikap, pengetahuan, serta keterampilan. Kenyataan yang terjadi dilapangan, UN menjadi syarat mutlak penentu kelulusan peserta didik. Padahal dalam UN hanya mata pelajaran tertentu saja yang diujikan dan hanya mencakup kemampuan dalam bidang akademik.

Untuk menghasilkan generasi penerus bangsa yang dicita-citakan, maka diperlukan kerja sama yang baik antara lembaga pendidikan, masyarakat, dan orang tua. Dukungan dari pemerintah merupakan kebijakan akan kurikulum yang tepat juga amat diperlukan, serta pembelajaran yang berorientasi pada penguasaan ilmu pengetahuan.

5. Manajemen Peningkatan Mutu Lulusan

Manajemen peningkatan mutu lulusan merupakan sebuah proses yang melibatkan semua bagian dalam lembaga pendidikan. semua bagian tersebut saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan, bagian tersebut diantaranya adalah siswa, tenaga pendidik/guru, kepala sekolah, serta *stakeholder* atau masyarakat sebagai pengguna lulusan. Kesemua bagian tersebut harus sinergi untuk menghasilkan kinerja sekolah berupa prestasi siswa yang memuaskan.

Dalam konteks pendidikan, pengertian manajemen peningkatan mutu lulusan meliputi *input*, proses dan *output* pendidikan karena meskipun sentral layanan pendidikan adalah *output* secara umum dan lulusan secara khusus, mutu lulusan itu sendiri sangat terkait dengan mutu *input*, proses, dan *output* ketiganya tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya.

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses, diantaranya meliputi 1) siswa, berupa kesiapan dan motivasi belajarnya, 2) guru, berupa kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal), dan kerjanya (kemampuan social), 3) kurikulum, berupa relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajarannya, 4) sarana dan prasarana, berupa kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajarannya, 5) masyarakat (orang tua, pengguna lulusan dan peruruan tinggi), berupa partisipasinya dalam mengembangkan program-program pendidikan sekolah, mutu komponen-komponen tersebut diatas menjadi focus perhatian sekolah.

Secara lebih rinci dapat disebut *input* sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BK, karyawan, siswa) dan sumber daya sebelumnya (peralatan, perlengkapan, uang bahan, dan sebagainya). Input perangkat lunak meliputi instruktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program dan sebagainya. Input harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses berjalan dengan baik karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* data diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi kesiapan *input*, makin tinggi pula *input* tersebut.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses pengelolaan belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tinggi dibanding dengan proses-proses lainnya.

C. Penelitian yang Relevan

Adapun penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Skripsi dari Vera Mei Ringgawati, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2016. Dengan judul Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Studi Multisitus di SMAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojoyan.

Hasil penelitian ini adalah (1) perencanaan strategi pada SMAN 1 dan SMAN 1 Sutojoyan (a) melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal sekolah (b) berkoordinasi dengan wakil kepala untuk merumuskan program sekolah (c) menentukan strategi melalui pengembangan program/kegiatan sekolah. pada SMAN 1 Blitar perencanaan strategi diikuti dengan

merumuskan strategi yaitu dengan (a) membentuk koordinator/penanggungjawab untuk setiap program/kegiatan, (b) melakukan sosialisasi program sekolah kepada komite, orang tua/wali siswa, dan pihak-pihak terkait, (c) mengembangkan program unggulan sekolah yang dimulai dari tahap PPDB, (d) pengembangan program/kegiatan pada bidang wakil kepala sekolah dan peningkatan sumber daya guru (3) evaluasi strategi yang dilakukan adalah (a) supervise, (b) pelaksanaan evaluasi rutin pada proses pembelajaran, (c) melalui laporan kegiatan dan rapat evaluasi sekolah. (4) perbandingan manajemen strategi pada SMAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojoyan adalah terdapat persamaan pada penyusunan perencanaan strategi, program unggulan, dan struktur organisasi yang dibentuk, serta perbedaan dalam perumusan strategi, perumusan kebijakan dan pedoman pelaksanaan program/kegiatan, control yang dilakukan, dan pemberian reward.

Persamaan dalam penulisan karya ilmiah ini yaitu terletak pada pemilihan objek yang sama tentang meningkatkan Mutu Lulusan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis yakni terletak pada subjek yang diteliti. Karena penelitian ini lebih memfokuskan pada strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan. Selain itu tempat penelitiannya juga berbeda, yakni peneliti melakukan penelitian di SMKN 1 Batusangkar Kecamatan Tanjung Emas Kabupaten Tanah Datar.

2. Skripsi yang dibuat oleh Muzakar Jurusan Manajemen Pendidikan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Dengan judul skripsi Kinerja Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Meoreubo.

Hasil penelitian ini menemukan 1) kemauan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sudah memenuhi kriteria lulusan karena kepala sekolah telah menjalankan beragam kemampuan yang dapat menunjang terhadap pencapaian peningkatan mutu lulusan tersebut, baik kemampuan

sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, leader, maupun innovator, 2) dalam pelaksanaannya tentu saja memerlukan motivasi (kemampuan) kepala sekolah dan semua warga sekolah untuk mewujudkan kualitas ulusanyang bermutu, 3) kepala sekolah mampu untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi sekolah sehingga hal tersebut dapat dijadikan acuan dalam mengambil keputusan yang menyangkut peningkatan mutu lulusan. Dalam pelaksanaan tersebut tentu saja berbagai upaya memerlukan sebuah komitmen bersama dari semua warga sekolah agar tercapainya mutu lulusan secara optimal disekolah tersebut.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis yaitu sama-sama membahas mengenai mutu lulusan kepala sekolah sebagai subjek penelitian. Sedangkan perbedaannya terletak dari objek penelitian, tempat, dan waktu penelitian. Peneliti ini meneliti di Madrasah Tsanawiyah Negeri Meureubeo. Sedangkan penulis melakukan penelitian di SMKN 1 Batusangkar Kecamatan Tanjung Emas Kabupaten Tanah Datar.

3. Jurnal yang ditulis Nurasiah, Murniati AR dan Cut Zahri Harun yang berjudul, Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu di SD Negeri 1 Peukan Bada Aceh Besar.

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 bekerja sama dengan komite dalam menyusun anggaran sekolah. 2) strategi kepala sekolah dalam peningkatan mutu adalah guru yang mengajar harus sesuai dengan kualifikasinya, dalam penerimaan siswa mengadakan tes. 3) strategi kepala sekolah dalam pengawasan peningkatan mutu adalah melakukan supervise pengajaran dengan menggunakan teknik kelompok dan teknik perseorangan terhadap kegiatan peningkatan mutu disekolah. 4) hambatan dalam pelaksanaan mutu adalah kepala sekolah tidak dapat

membagi waktu dan mengontrol seluruh kegiatan sekolah. kurangnya kemampuan guru dalam mengoperasikan sarana sekolah yang terlalu canggih. Evaluasi siswa yang melibatkan wali murid dan guru terhambat karena orang tua/wali tidak mau menerima kekurangan dari anaknya. Hal ini menyulitkan guru dalam melakukan evaluasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis yaitu sama-sama membahas tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu. Sedangkan perbedaannya terletak dari objek penelitian, tempat dan waktu penelitian, disini peneliti lebih terfokus kepada strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan. Peneliti ini meneliti di SD Negeri 1 Peukan Bada Aceh Besar. Sedangkan penulis melakukan penelitian di SMKN 1 Batusangkar Kecamatan Tanjung Emas Kabupaten Tanah datar.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang akan diteliti, penelitian ini dilakukan menggunakan penelitian kualitatif dan jenis penelitian yang penulis lakukan dalam penelitian ini adalah *field research* (penelitian lapangan) yaitu secara langsung mengadakan pengamatan untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam penyusunan suatu laporan penelitian. Dalam penelitian ini digunakan metode dengan pendekatan deskriptif kualitatif. (Mulyana, 2008:151) mendeskripsikan penelitian kualitatif sebagai penelitian dengan menggunakan metode ilmiah untuk mengungkapkan suatu fenomena dengan cara mendeskripsikan data dan fakta melalui kata-kata secara menyeluruh terhadap subjek penelitian.

Penelitian kualitatif dipilih dengan pertimbangan bahwa peneliti akan meneliti tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar. Dalam penelitian ini, penelitian kualitatif dianggap lebih tepat karena peneliti akan memperoleh data berupa ucapan, perilaku, dan sikap seseorang yang akan diteliti, serta memberikan gambaran dan pemahaman serta penafsiran yang mendalam mengenai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar. Maka dari itu, penelitian kualitatif lebih efektif digunakan untuk mengelola data tersebut.

B. Latar dan Waktu Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan bertempat di SMKN 1 Batusangkar jalan pintu Rayo, kelurahan Saruaso Barat, kecamatan Tanjung Emas, kabupaten Tanah Datar. Waktu penelitian ini dimulai dari bulan September 2017 sampai selesai. Dengan melakukan observasi awal yang memakan waktu selama 40 hari yaitu mulai tanggal 07 September 2017 sampai 31 Oktober 2017 di SMKN 1 Batusangkar.

Setiap rancangan penelitian perlu dilengkapi dengan jadwal kegiatan yang akan dilaksanakan dalam jadwal ini berisi kegiatan apa saja yang akan dilakukan dan beberapa lama akan dilakukan. Berikut ini peneliti jabarkan waktu pelaksanaan penelitian yang peneliti lakukan:

Tabel 4. Jadwal Pelaksanaan Penelitian

N O	Kegiatan	Bulan											
		Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Juli	Ags
1	Observasi awal		✓										
2	Penyusunan proposal		✓										
3	Seminar proposal												
4	Perbaikan setelah seminar proposal						✓	✓					
5	Pengumpulan data (penelitian)								✓	✓	✓		
6	Munaqasyah												✓
7	Perbaikan setelah Munaqasyah												✓
8	Penggandaan skripsi												

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri, yang mana peneliti nantinya akan melakukan pengumpulan data, pengecekan keabsahan data, dan analisis data (Sugiyono, 2007:305).

Jadi, yang menjadi instrumen/alat dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri. Oleh sebab itu, peneliti harus menguasai penelitian yang dilakukannya baik jenis dan metode penelitian yang digunakannya.

Untuk memudahkan penelitian ini, peneliti memerlukan alat bantu dengan instrument pendukung seperti :

1. Kamera, digunakan ketika penulis melakukan observasi untuk merekam kejadian yang penting pada suatu peristiwa baik dalam bentuk foto atau video.

2. *Recorder*, digunakan untuk merekam suara ketika melakukan pengumpulan data, baik menggunakan metode wawancara, observasi dan sebagainya.
3. Pensil, *ballpoint*, buku, digunakan untuk menuliskan atau menggambarkan informasi data yang didapat dari narasumber.
4. Daftar wawancara, yaitunya daftar pertanyaan yang peneliti susun untuk melaksanakan wawancara dengan narasumber.

D. Sumber Data

Menurut (Moleong, 1995:90) Sumber data dalam penelitian kualitatif disebut informan atau subyek penelitian. Informan dalam penelitian diartikan dengan orang-orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi situasi dan kondisi latar penelitian.

Untuk itu, teknik pengambilan sumber data dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan *simple random sampling*. Sugiyono (2014:366) mengungkapkan bahwa *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data yang didasarkan dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Kriteria-kriteria infoman yang baik adalah sebagai berikut:

1. *Responsive* terhadap keadaan lingkungan sekitar
2. Dapat menyesuaikan diri dengan keadaan situasi pengumpulan data
3. Memanfaatkan imajinasi dan kreatifitas dan memandang dunia ini sebagai suatu kebutuhan.
4. Subjek mempunyai pengetahuan yang luas dan kemampuan yang tinggi
5. Mampu menjelaskan suatu informasi secara jelas.

Berdasarkan pengertian dan keterangan diatas, informan yang penulis jadikan sebagai sumber data adalah, sumber data utama atau primer adalah kepala sekolah, wakil bidang kesiswaan, wakil kurikulum, wakil sarana prasarana SMKN 1 Batusangkar. Peneliti memilih orang-orang tersebut dengan alasan nantinya data yang didapatkan lebih valid dan terbuka atau tidak ada yang ditutup-tutupi. Sumber data sekunder/pendukung dalam penelitian ini adalah Staf

Tata Usaha, dan siswa SMKN 1 Batusangkar dokumen-dokumen yang berkaitan dengan apa yang peneliti butuhkan dan mendukung untuk data penelitian agar lebih akurat dan lengkap.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan informasi yang akurat serta valid dalam suatu penelitian, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui:

1. Observasi

Observasi yang dilakukan adalah observasi subjek, perilaku subjek selama wawancara dan hal yang dianggap relevan sehingga dapat memberikan data tambahan terhadap hasil wawancara. Kegiatan observasi dilakukan peneliti di SMKN 1 Batusangkar kecamatan Tanjung Emas kabupaten Tanah Datar. Tujuan kegiatan observasi ini adalah untuk melihat bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar Kecamatan Tanjung Emas Kabupaten Tanah Datar.

2. Wawancara

Metode wawancara merupakan suatu percakapan tanya jawab lisan antar dua orang atau lebih yang duduk berhadapan secara fisik dan diarahkan pada suatu masalah tertentu. Menurut (Arikunto,1993:128) wawancara dapat dikatakan pula sebagai bentuk komunikasi verbal semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi. Wawancara dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Nasution,2006:107).

Fokus bahan wawancara yang penulis lakukan adalah menyangkut strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan SMKN 1 Batusangkar kecamatan Tanjung Emas Kabupaten Tanah Datar. Untuk mendapatkan informasi ini, informan yang penulis pilih adalah kepala sekolah, wakil bidang kurikulum, tenaga tata usaha, guru-guru, dan peserta

didik SMKN 1 Batusangkar dengan bertemu langsung dengan informan, baik di sekolah, dirumah, atau di tempat lain yang nyaman untuk dilakukan wawancara.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dapat dilakukan sebagai teknik pengumpulan data dengan cara mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa transkrip, buku-buku, majalah, dokumen, surat kabar, notulen, catatan harian dan sebagainya (Arikunto,1993:128).

Peneliti menggunakan teknik dokumentasi didalam pengumpulan data untuk memperkuat data dan informasi yang diperoleh dengan wawancara dan pengamatan langsung. Data yang diperoleh peneliti dalam dokumentasi adalah data yang berhubungan dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan.

F. Teknik Analisis Data

Sugiyono (2007:335) mengungkapkan bahwa 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 serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model *Spradley*, yaitu model analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh James Spradley (1980). Spradley mengemukakan empat tahap dalam analisis data pada penelitian kualitatif. Adapun tahap analisis data yang peneliti lakukan yaitu sebagai berikut:

1. Analisis Domain

Analisis dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh tentang situasi social yang diteliti dan obyek penelitian. Hasilnya adalah gambaran umum tentang obyek yang diteliti, yang sebelumnya belum pernah diteliti. Dalam analisis ini informasi diperoleh belum mendalam, masih dipermukaan, namun sudah menemukan domain-domain atau kategori dari situasi soaial yang diteliti.

Disini, dalam permulaan penelitian, peneliti mengumpulkan data apa saja yang diperlukan untuk mendapatkan gambaran umum dari strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar. Semua kemungkinan yang bisa digunakan dalam penelitian dikumpulkan satu persatu. Kemudian data yang berhasil dipisah-pisahkan berdasarkan kebutuhan peneliti dan dilakukan pengamatan terhadap data tersebut, sehingga peneliti dapat membuat kesimpulan awal. Setelah didapatkan gambaran secara umum, peneliti mulai menyusun pedoman wawancara yang berisi pertanyaan yang masih bersifat umum, guna mendapatkan konfirmasi dari kesimpulan awal.

Dalam melakukan analisis domain, Spradlley menyatakan ada 9 tipe hubungan semantik yang dapat digunakan untuk menelusuri domain seperti berikut:

Tabel 5. Tipe Hubungan Semantik dalam Penelusuran Domain

No	Hubungan Semantik	Bentuk
1	Jenis	Pemimpin
2	Ruang	Seluruh ruangan yang ada di SMKN 1 Batusangkar
3	Sebab Akibat	Memberikan pelatihan erhadap pendidik dan tenaga kependidikan
4	Rasional atau Alasan	Lulusan bermutu.

5	Lokasi untuk Melakukan	Semua tempat yang ada disekolah yang bisa membantu untuk menunjang mutu lulusan
6	Cara ke Tujuan	Lingkungan sekolah SMKN 1 Batusangkar
7	Fungsi	Mencapai lulusan yang bermutu
8	Urutan	Stratetegi kepala sekolah
9	Atribut atau Karakter	Alumni

(Sumber: Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif/Analisis Data*, 2011:223)

2. Analisis Taksonomi

Analisis taksonomi dalam penjelasan Sugiyono (2012:261) adalah kelanjutan dari analisis domain. Domain-domain yang dipilih oleh peneliti, perlu diperdalam lagi melalui pengumpulan data dilakukan secara terus menerus melalui pengamatan, wawancara mendalam dan dokumentasi sehingga data yang terkumpul menjadi banyak. Dengan demikian domain-domain yang telah ditetapkan menjadi *cover team* oleh peneliti dapat diurai secara lebih rinci dan mendalam.

Disini, peneliti mulai melakukan pengamatan lebih mendalam terhadap data yang telah disusun berdasarkan kategori, sehingga mendapatkan gambaran. Pengamatan lebih terfokus kepada masing-masing kategori, sehingga mendapatkan gambaran lebih terperinci dari data masing-masing data yang telah terkumpul. Apabila data yang terkumpul dianggap kurang, peneliti akan melakukan pengumpulan data kembali dengan kriteria data yang lebih spesifik.

Dalam hal ini peneliti melakukannya dengan mereka-reka data dengan rasio-rasio yang digunakan dan hal-hal lain. Setelah ditemukan gambaran yang jelas, atau pola-pola tertentu dari data, selanjutnya peneliti melanjutkan pembuatan pedoman wawancara dengan menambahkan beberapa pertanyaan yang mampu mengkonfirmasi temuan peneliti dalam analisis taksonomi.

3. Analisis Komponensial

Menurut Sugiyono (2012:264) pada analisis komponensial, yang dicari untuk diorganisasikan adalah perbedaan dalam domain atau kesenjangan yang kontras dalam domain. Data ini dicari melalui observasi, wawancara lanjutan atau dokumentasi terseleksi. Dengan teknik pengumpulan data yang bersifat triangulasi tersebut, sejumlah dimensi yang spesifik dan berbeda pada setiap elemen akan dapat ditemukan.

Setelah ditemukan kesamaan ciri atau kesamaan pola data dari analisis taksonomi, selanjutnya peneliti melakukan pengamatan yang lebih dalam untuk mengungkapkan gambaran atau pola-pola tertentu dalam data. Dalam hal ini, melakukannya dengan mereka-reka data dengan rasio-rasio yang digunakan dan hal-hal lain. Setelah ditemukan gambaran tertentu, atau pola-pola tertentu dari data, selanjutnya peneliti melanjutkan pembuatan pedoman wawancara dengan menambahkan pertanyaan yang mampu mengkonfirmasi temuan peneliti dalam analisis komponensial.

4. Analisis Tema Budaya

Analisis tema budaya *discovering cultural themest*, merupakan upaya mencari “benang merah” yang mengintergrasikan lintas domain yang ada (Sanapiah Faisal:1990). Dengan ditemukan benang merah dari analisis domain, taksonomi dan komponensial tersebut, maka selanjutnya akan dapat tersusun suatu ‘kontstruksi bangunan’ situasi sosial/objek penelitian yang sebelumnya masih belum terfokus masih gelap atau remang-remang, dan setelah dilakukan penelitian, maka menjadi lebih terang atau terfokus.

Gambaran atau pola-pola tertentu yang ditemukan dalam data, kemudian oleh peneliti dihubung-hubungkan, direka-reka sehingga bisa terlihat gambaran secara utuh dan menyeluruh dari data yang telah terkumpul. Sehingga sampai di sini, peneliti sudah mampu membuat kesimpulan awal mengenai “benang merah” atas permasalahan yang muncul diawal.

Selanjutnya peneliti melanjutkan pembuatan pedoman wawancara, dengan menambahkan pedoman wawancara, dengan menambahkan beberapa pertanyaan untuk mengkonfirmasi temuan dari peneliti. Selanjutnya peneliti melakukan kembali analisis data dengan urutan yang sama dengan metode wawancara untuk mendapatkan konfirmasi dari temuan peneliti. Sehingga ketika analisis ini sudah selesai, peneliti sudah mendapatkan gambaran yang jelas mengenai permasalahan yang ada.

G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Moleong (2007:324) berpendapat bahwa dalam penelitian kualitatif diperlukan suatu teknik pemeriksaan keabsahan data. Untuk memperoleh keabsahan data temuan perlu diteliti kredibilitasnya dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Triangulasi

Merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data. Triangulasi dilakukan dengan cara mengecek hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi serta mengecek kembali data yang diterima dari informan satu dengan informan yang lainnya.

2. Pengamatan Terus Menenerus

Dilakukan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang diteliti, serta memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Penelitian

1. Profil SMKN 1 Batusangkar

a. Sejarah Singkat SMKN 1 Batusangkar

Awal berdirinya SMKN 1 Batusangkar yaitu pada tahun 1966 oleh yayasan Legium Veteran yang diketuai oleh Bapak Hasan Basri atas izin Bupati Tanah Datar, Bapak Mayor Infanteri Mahyuddin Algamar. Sekolah ini masih berstatus swasta dengan nama SMEA Progresif dan Bapak Zainuddin Amin, B.A. diangkat oleh yayasan sebagai kepala sekolah. Pada waktu itu jumlah siswa $\pm$ 40 orang yang terbagi dalam dua jurusan, yaitu 20 orang pada jurusan Tata Buku (T.B.) dan 20 orang pada jurusan Tata Perusahaan (T.P.) dengan menempati gedung SMP dua lokal, yaitu SMP Negeri 2 Batusangkar sekarang. Tenaga pengajarnya adalah guru-guru SMA dan SMEP.

Pada tanggal 1 April 1967, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia menerbitkan Surat Keputusan (SK) untuk merubah status sekolah ini menjadi sekolah negeri dengan nama SMEA Negeri 6 Batusangkar. Jabatan Kepala Sekolah masih dipegang oleh Bapak Zainuddin Amin, B.A, sejak itu (1967 s.d. 1968) sekolah ini masih diliputi kegelapan pada malam hari karena belum ada aliran listriknya dan telepon pun juga belum dipasang. Barulah pada tahun 1969, kedua prasarana penting ini dipasang, dan sekolah ini sudah pernah dimanfaatkan untuk pelaksanaan seminar kebudayaan.

Pada tahun 1979, Kepala Bidang Kejuruan Provinsi Sumatera Barat memberi hibah untuk memakai mantan gedung SKKP Batusangkar yang berlokasi di belakang Gedung Indo Jolito, dan pada tahun ini pula berakhirnya masa jabatan Bapak Drs. Zainuddin Amin. Untuk selanjutnya jabatan Kepala Sekolah diserahkan dari Bapak Drs. Zainuddin Amin

kepada Bapak Drs. Soekardi (1979 – 1982). Pada masa jabatan Bapak Drs. Soekardi ini pula nama SMEA Negeri 6 Batusangkar berubah menjadi SMEA Negeri 1 Batusangkar yang disesuaikan dengan urutan sekolah kejuruan yang ada di Batusangkar, yaitu SMEA dan STM Pertanian Bukit Gombak.

Jabatan kepala sekolah terus bergulir silih berganti mengikuti perjalanan masa, dan selanjutnya dipegang oleh Bapak Zainul Arifin (1982-1989), Bapak Darius Wahid (1989-1996), dan Bapak Suhardi Sayuti, S.E. (1996-2000). Pada awal masa jabatan Bapak Suhardi Sayuti, S.E ini pula, yaitu tanggal 2 Mei tahun ajaran 1996/1997 nama SMEA Negeri 1 Batusangkar berubah menjadi SMK Negeri 1 Batusangkar (kelompok Bisnis dan Manajemen).

Pada tahun 1997 mendapat hibah tanah seluas $\pm$ 2 hektar dari Bupati Tanah Datar, Bapak Ikasuma Hamid, di Batu Ambuang (Batam), Saruaso Barat, Kecamatan Tanjung Emas. Seiring dengan adanya pertukaran/mutasi kepala SMK, maka Bapak Drs. Syamsul Bahri ditugaskan di tempat yang baru yaitu SMK Negeri 1 Batipuh, dan selanjutnya jabatan Kepala SMK Negeri 1 Batusangkar dipercayakan kepada Bapak Romi Adi Safitri, S.Pd. yang sebelumnya bertugas sebagai wakil kepala sekolah di SMK Negeri 1 Lintau. Pada tahun ajaran 2009/2010, SMK Negeri 1 Batusangkar melakukan pengembangan program keahlian dengan dibukanya Program Keahlian yang baru yaitu Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ).

Berikut ditampilkan periode pergantian kepemimpinan di SMK N 1 Batusangkar sebagai berikut:

Tabel 6. Periode Kepemimpinan SMK N 1 Batusangkar

No	Nama Kepala Sekolah	Periode Masa Jabatan
1	Zainuddin Amin, B.A.	1967-1979
2	Drs. Soekardi	1979-1982
3	Zainul Arifin	1982-1989
4	Darius Wahid	1989-1996
5	Suhardi Sayuti, S.E.	1996-2000
6	Drs. Gamal	2000-2006
7	Nasrul, S.Pd.	2006
8	Drs. Syamsul Bahri	2006-2009
9	Romi Adi Safitri, S.Pd.	2009-2012
10	Drs. Syafren	2012-sekarang

(Sumber: Profil SMKN 1 Batusangkar)

b. Visi dan Misi SMKN 1 Batusangkar

1) Visi

Visi SMKN 1 Batusangkar adalah ”Mewujudkan Insan Taqwa, Cerdas dan Kompetitif.”

2) Misi

Misi SMKN 1 Batusangkar adalah sebagai berikut:

- a) Menumbuh kembangkan penghayatan dan pengalaman terhadap ajaran agama.
- b) Mengembangkan pendidikan yang demokratis dan berkedilan.
- c) Menciptakan suasana pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM).
- d) Meningkatkan secara konsisten kualitas dan keterampilan peserta didik melalui penumbuhan standar jumlah, kualitas dan pemutakhiran sarana prasarana belajar baik teori maupun praktek sesuai dengan tuntutan kurikulum.

- e) Mengoptimalkan unit produksi dan jasa sebagai tempat pembelajaran dan kewirausahaan di sekolah.
- f) Meningkatkan kualitas akademik tenaga pendidik minimal berpendidikan S2/S3 dan tenaga berpendidikan minimal 20% berpendidikan D3/S1.
- g) Meningkatkan kompetensi tenaga pendidik melalui MGMP, diklatsertifikasi kompetensi dan magang di dunia usaha/Industri.
- h) Meningkatkan disiplin kerja seluruh warga sekolah.
- i) Menciptakan lingkungan sekolah tertata, asri, bersih dan indah.
- j) Mengembangkan potensi peserta didik melalui berbagai macam kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler.
- k) Memfasilitasi layanan pendidikan dan kejuruan bagi masyarakat
- l) Melaksanakan pelayanan prima dalam pengelolaan sekolah.
- m) Meningkatkan kerjasama dengan dunia usaha dan industri dalam pelaksanaan program prakerin dan penyaluran tamatan.
- n) Menjalankan dan meningkatkan peran serta alumni dalam upaya mencapai pendidikan sekolah.

3) Tujuan

- a) Meningkatkan rata-rata nilai murni lulusan.
- b) Meningkatkan jumlah lulusan yang diterima di perguruan tinggi favorit.
- c) Terlaksananya disiplin guru dan siswa dengan baik.
- d) Melengkapi peralatan laboratorium di sekolah.
- e) Melengkapi sarana dan prasarana untuk menunjang Informasi Komunikasi dan Teknologi (ICT).
- f) Terlaksananya ekstrakurikuler sesuai dengan yang diprogramkan sekolah.
- g) Berjalannya proses belajar mengajar (PBM) dengan baik.

- h) Berjalannya uji coba (*try out*) dan bimbingan belajar serta belajar tambahan dan bank soal bagi siswa kelas XII.
- i) Terciptanya budaya damai di sekolah.
- j) Terhimpunnya dana pendukung kegiatan dari orang tua, donatur, alumni dan masyarakat.
- k) Terlaksananya telewicara antara siswa SMKN 1 Batusangkar dengan siswa dari negara lain melalui jaringan internet.

c. Keadaan Sekolah

1) Keadaan Fisik Sekolah

Keadaan tanah tempat didirikannya SMK N 1 Batusangkar yaitu di Pintu Rayo Saruaso, Kecamatan Tanjung Emas adalah sebagai berikut:

Luas tanah : 17.922 m²

Luas bangunan sekolah : 2.763 m²

SMK Negeri 1 Batusangkar telah memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai dalam rangka kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar. Sarana dan prasarana merupakan faktor utama dalam proses belajar mengajar.

Berikut daftar ruang belajar dan ruang pendukung yang ada di SMK Negeri 1 Batusangkar:

Tabel 7. Sarana dan Prasarana SMKN 1 Batusangkar

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah (ruang)
1.	Ruang belajar	21
2.	Ruang majelis guru	1
3.	Ruang laboratorium	8
4.	Ruang kepala sekolah	1
5.	Ruang wakil kepala sekolah	2
6.	Ruang tata usaha	1
7.	Ruang perpustakaan	1
8.	Ruang BP/BK	1
9.	Ruang OSIS	1
10.	Ruang PMR	1

11.	TRRC	1
12.	Galery	3
13.	Mushala	1
15.	Loker siswa	742
16.	WC guru/pegawai	2
17.	WC siswa	6
18.	Kantin	2
19.	Lobby	1

(Sumber: profil SMKN 1 Batusangkar)

2) Struktur Organisasi Instansi

SMK Negeri1 Batusangkar memiliki perangkat mulai dari Kepala Sekolah, Dewan Guru, Personalia Tata Usaha, bagian kebersihan, keamanan dan siswa dengan struktur organisasi dan personalia tahun ajaran 2017/2018 sebagai berikut:

Kepala Sekolah : Drs. Syafren
Wakil Kurikulum : Lisna Harmaini, S.Pd
Wakil Sarana dan Prasarana : Drs. Ilfendra
Waka Humas : Syofriani, S.Pd
Waka Kesiswaan : Antoni Aries S.Ag..M.Pd
Kepala Tata Usaha : Alhamarwadar

3) Tugas Pokok dan Fungsi Tata Usaha SMKN 1 Batusangkar

a) Tugas Pokok Urusan Administrasi

Melaksanakan Ketatata Usahaan Sekolah dan bertanggung Jawab kepada Kepala Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut :

- (1) Menyusun Program Kerja tata usaha sekolah
- (2) Pengelolaan keuangan sekolah
- (3) Pengurusan administrasi ketenagaan dan siswa
- (4) Pembinaan dan pengembangan karier pegawai tata usaha sekolah
- (5) Penyusunan administrasi perlengkapan sekolah
- (6) Penyusunan dan penyajian data/statistik sekolah

(7) mengkoordinasikan dan melaksanakan 7 K

(8) Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan, pengurusan ketatausahaan secara berkala.

4) Tugas Pokok Bendaharawan Sekolah

Melaksanakan seluruh Administrasi Keuangan Sekolah, meliputi keuangan rutin/UYHD/BOPS, Dana BOS, Dana Komite Sekolah dan Dana dari sumber lainnya, bertanggung jawab langsung kepada Kepala Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut:

- (1) Menyimpan Dokumen, Rekening Giro atau Bank Keuangan sekolah
- (2) Mengajukan Pembayaran
- (3) Membuat Laporan Penggunaan Keuangan BOPS, BOS, Komite Sekolah dan sumber lainnya.
- (4) Melaksanakan Pengambilan dan Pengembalian serta pembayaran Keuangan Negara sesuai petunjuk.
- (5) Menyimpan arsip/dokumen dan SPJ Keuangan
- (6) Membuat Laporan posisi anggaran (daya serap)
- (7) Membuat Lembar Hasil Waskat
- (8) Menjadi/melaksanakan tugas kebhendaharaan dari setiap kepanitiaan yang dibentuk sekolah.
- (9) Membentuk Keuangan berdasarkan sumber keuangannya pada buku kas umum, pembantu dan tabelaris.

5) Tugas Pokok Urusan Inventarisasi dan Perlengkapan

Melaksanakan Administrasi Inventarisasi dan Kelengkapan sekolah bertanggung jawab kepada Kepala Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut :

- (1) Mencatat Penerimaan Barang Inventaris dan Non Inventaris
- (2) Mengisi Buku Induk Inventaris
- (3) Mengisi Buku Golongan Inventaris

- (4) Membuat Buku Penerimaan dan Pengeluaran Barang Non Inventaris
- (5) Membuat Buku Pengeluaran / Penggunaan Barang Inventaris
- (6) Membuat Kode/Sandi pada Barang Inventaris
- (7) Membuat Laporan Keadaan Barang Inventaris
- (8) Mengisi Kartu Barang
- (9) Membuat Berita Acara Penghapusan Barang Inventaris
- (10) Menyimpan Dokumen Kepemilikan Barang-barang Inventaris dan dokumen lainnya
- (11) Membuat Daftar kebutuhan Sarana atau Prasarana atau ruang
- (12) Membuat Daftar Pengumuman Barang Inventaris pada setiap ruangan

6) Tugas Pokok Urusan Administrasi Kepegawaian

Melaksanakan Administrasi Kepegawaian, bertanggung jawab kepada Kepala Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut :

- (1) Mengisi Buku Induk Pegawai
- (2) Membuat DUK, R7/R6 (F-3) dan DSO (F-1,2) guru atau pegawai
- (3) Membuat Daftar Prediksi Kenaikan Tingkat atau Golongan gaji Berkala Guru/Pegawai
- (4) Membuat dan mengajukan berkas usul permohonan kenaikan Gaji Berkala Guru atau Pegawai
- (5) Membuat Daftar hadir Guru dan Pegawai
- (6) Menyimpan Berkas data atau arsip Kepegawaian
- (7) Membuat SK Pembagian Tugas dan Surat Tugas
- (8) Membuat Daftar Gaji
- (9) Membuat Daftar Pembayaran Honorarium dan Kesejahteraan

7) Tugas Pokok Urusan Administrasi Kesiswaan

Melaksanakan Administrasi Kesiswaan, bertanggung jawab kepada Kepala Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut :

- (1) Membuat Daftar Nomor Induk Siswa
- (2) Mengisi Buku Klapor Siswa
- (3) Mengisi Buku Induk Siswa
- (4) Mengisi Buku Mutasi Siswa
- (5) Membuat Daftar Keadaan Siswa
- (6) Membukukan Daftar Keadaan Siswa
- (7) Membukukan Daftar Siswa perkelas
- (8) Mencatat Pendaftaran Siswa Baru
- (9) Membuat usulan peserta ujian
- (10) Menyimpan daftar Lulusan
- (11) Menyimpan Daftar Penerimaan atau penyerahan STTB
- (12) Menyimpan Daftar kumpulan nilai (leger)
- (13) Menyediakan Blanko Pemanggilan Orang Tua Siswa
- (14) Membuat Surat Keterangan dan surat mutasi siswa
- (15) Menyediakan Blanko izin keluar masuk kelas
- (16) Mengisi papan data keadaan siswa

8) Tugas Pokok Pembantu/Penjaga Sekolah

Melaksanakan Kegiatan kebersihan dan pengamanan sekolah, bertanggung jawab kepada Kepala Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut :

- (1) Menjaga dan melaksanakan kebersihan ruang seluruh bangunan sekolah,
- (2) Membantu menyediakan kebutuhan guru/pegawai
- (3) Menyiapkan air minum
- (4) Mencuci dan menyimpan alat-alat minum dan makan
- (5) Membuka dan mengunci seluruh ruangan

- (6) Kebersihan WC Siswa
- (7) Kebersihan WC Guru dan Kepala Sekolah
- (8) Melaksanakan piket malam

2. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di SMKN 1 Batusangkar

Berdasarkan observasi pertama yang peneliti lakukan di SMKN 1 Batusangkar pada Sabtu, 09 September 2017 peneliti menemukan beberapa informasi dan data mengenai mutu lulusan yang ada di sekolah tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan informan I, beliau mengungkapkan:

“Kalau dari segi persentase kelulusan Alhamdulillah setiap tahunnya lulus 100% siswa yang mengikti UN, dan memiliki nilai rata-rata yang bagus.” (Riri, wawancara, 09 September 2017).

Tidak hanya itu saja, peserta didik juga banyak yang diterima di berbagai jenis perguruan tinggi, di dunia usaha dan industri. Seperti yang diungkapkan oleh informan II, yaitu:

“Alhamdulillah peserta didik disini juga banyak yang diterima di perguruan tinggi dan dunia usaha dan industri, sehingga apa yang mereka dapatkan selama mengikuti PBM di sekolah ini tidak sia-sia dan bisa dia terapkan dalam kehidupan mereka sehari-hari.” (Anton, wawancara, 09 September 2017).

Hal yang sama juga disampaikan oleh informan III pada wawancara Sabtu, 09 September 2017, yaitu:

“Alhamdulillah setiap tahun siswa lulus 100% dengan mendapatkan nilai rata-rata yang bagus, kemudian banyak juga siswa yang diterima diperguruan tinggi dan yang diterima di dunia usaha dan industry, bahkan ada juga yang telah membuka usaha sendiri, walaupun Cuma usaha kecil-kecilan, seperti membuka usaha foto copy, menjual makanan dan lain sebagainya.” (Lisna, wawancara 09 September 2017).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa SMKN 1 Batusangkar memiliki mutu lulusan yang bagus, dapat dilihat dari data yang sekolah berikan yang terlampir di Lampiran mengenai persentase kelulusan, yang mana peneliti melihat bahwa setiap tahunnya, yaitu dilihat dari tiga tahun terakhir bahwa siswa yang mengikuti UN lulus 100% dengan memiliki nilai rata-rata yang bagus, kemudian informan juga memberikan data mengenai siswa yang diterima diperguruan tinggi, dunia usaha dan industri, peneliti melihat banyak siswa yang diterima diperguruan tinggi dan dunia usaha dan industri.

Jadi berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan narasumber tersebut maka peneliti dapat menemukan domain-domain untuk melanjutkan penelitian ke tahap selanjutnya. Untuk memudahkan penelitian, peneliti menggunakan 9 hubungan semantik, Berikut peneliti paparkan domain-domain yang peneliti dapatkan berdasarkan hasil observasi awal yang peneliti lakukan, adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Hubungan Semantik dalam Penelusuran Domain

No	Hubungan Semantik	Domain	Hasil
1	Jenis	Pemimpin	- Kepala sekolah
2	Ruang	Seluruh ruangan yang ada di SMKN 1 Batusangkar	- Ruang belajar - Ruang guru - Ruang TU - Ruang BK - Ruang kepala sekolah - Ruang Wakil - Ruang kesiswaan - Ruang OSIS - Ruang PMR - UKS - Laboratorium - Perpustakaan - Toilet - TRRC - Galery - Mushalla - Loker Siswa - WC guru/Pegawai - WC Siswa - Kantin
3	Sebab Akibat	Memberikan pelatihan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan	- Pendidik dan tenaga kependidikan memiliki skill sesuai bidangnya masing-masing - Pendidik dan tenaga kependidikan memiliki wawasan tinggi
4	Rasional atau Alasan	Lulusan bermutu	- Siswa Lulus 100% - Siswa mendapatkan nilai yang bagus - Siswa diterima di perguruan tinggi dan diterima di dunia kerja

5	Lokasi untuk Melakukan	Lingkungan sekolah SMKN 1 Batusangkar	- Auditorium - Mushalla - Laboratorium
6	Cara Ketujuan	Mencapai lulusan yang bermutu	- Analisis SWOT (<i>Strengths, Weaknes, Opportunities, and Threats</i>)
7	Digunakan untuk	Membantu kelancaran proses PBM	- Papan tulis - Infocus - Laptoop - Meja - Kursi
8	Merupakan urutan dalam	Strategi kepala sekolah	- Perencanaan strategi - Implementasi strategi - Evaluasi strategi
9	Atribut	Alumni	-

(Sumber: wawancara dengan informan)

1) Jenis

Dalam suatu lembaga pendidikan seperti PAUD, TK, SD SMP, SMA, SMK dan sejenisnya, sosok seorang pemimpin sangatlah diperlukan, karena pemimpinlah yang akan mengatur, mengelola semua yang ada di lembaga tersebut, sebab pemimpin merupakan sosok pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khusus disuatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Hal diatas senada dengan apa yang diutarakan oleh informan I pada saat wawancara peneliti dengan beliau pada hari Sabtu, 05-05-2018 yang mengungkapkan bahwa:

“Pemimpin adalah seni, yang mana seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, karena tugas seorang pemimpin itu adalah memberikan pengaruh-pengaruh positif terhadap seluruh anggotanya, seorang pemimpin harus bisa mengatur, mengelola dan mengayomi seluruh anggotanya kearah yang lebih baik, sehingga apa yang

yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut bisa tercapai secara efektif dan efisien, untuk itu bapak sebagai kepala sekolah selalu berusaha untuk menjadi pemimpin yang benar-benar melaksanakan tanggung jawab yang diemban, berusaha menjadi yang terbaik untuk mewujudkan harapan masyarakat dengan menjadikan lulusan yang bermutu”. (Syafren, wawancara 05 Mai 2018).

Untuk lebih menguatkan penuturan dari kepala sekolah, peneliti juga menghimpun informasi dari informan II, beliau mengatakan bahwa:

“Kepala sekolah selalu memberikan pengaruh-pengaruh positif terhadap warga sekolahnya, seperti: lebih awal datang kesekolah kalau tidak ada tugas/kegiatan diluar, selalu mengontrol setiap kegiatan yang dilakukan oleh anggotanya, sering berkeliling sekolah untuk memantau proses PBM, dan mengawasi setiap siswa selama berada dilingkungan sekolah, sehingga tidak ada siswa yang berani cabut atau merokok dilingkungan sekolah.” (Riri, wawancara, 05 Mai 2018).

Jadi berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan tadi, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar memiliki jiwa kepemimpinan yang baik, karena rasa tanggung jawab terhadap amanah yang beliau emban, sehingga membuat beliau selalu ingin melakukan hal yang sudah seharusnya dilakukan oleh seorang pemimpin, bagaimana seluruh anggotanya bisa terpengaruh oleh beliau, itulah yang selalu beliau jadikan motivasi untuk menjalankan tugas sebagai kepala sekolah di SMKN 1 Batusangkar.

2) Ruang

Untuk menjadikan lulusan yang bermutu tentu pemimpin harus bisa mengatur, mengayomi dan mengelola semua yang ada disekolahnya, baik itu sumber daya alamnya (SDA) maupun sumber daya manusianya (SDM), karena inilah yang nantinya akan membantu dalam proses meningkatkan mutu lulusan sekolah tersebut.

Sarana prasarana merupakan sumber daya alam yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah, untuk mencapai tujuan menjadi lulusan yang bermutu, maka sarana dan prasarana harus dikelola dengan baik agar tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan di SMKN 1 Batusangkar pada Sabtu, 09-09-2017, peneliti menemukan ada beberapa ruangan atau tempat yang bisa digunakan untuk membantu proses peningkatan mutu lulusan, sesuai dengan wawancara yang peneliti lakukan dengan informan I beliau mengungkapkan”

“Disini ada 18 ruangan yaitu: (a) ruang kepala sekolah, (b) ruang majelis guru, (c) ruang laboratorium, (d) ruang wakil kepala sekolah, (e) ruang tata usaha, (f) ruang perpustakaan, (g) ruang BP/BK, (h) ruang OSIS, (i) ruang PMR, (j) TRRC, (k) gallery, (l) mushalla, (m), loker siswa, (n) WC guru/pegawai, (o) WC siswa. Sarana dan prasana inilah yang dipakai untuk melakukan proses kegiatan yang menunjang pencapaian mutu lulusan yang bagus”. (Riri, wawancara 05 Mei 2018).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh informan II, beliau mengatakan bahwa:

“Semua sarana dan prasarana yang ada di SMKN 1 Batusangkar yang terdiri dari 18 ruangan, selalu diperhatikan dengan baik oleh kepala sekolah, karena setiap laporan atau keluhan mengenai sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk proses kegiatan yang menunjang pencapaian tujuan, maka kepala sekolah akan selalu mengambil tindakan secepatnya, sehingga tidak ada sarana dan prasarana yang kurang, karena kecekan kepala sekolah itu tadi, sehingga tidak terlalu bermasalah dengan sarana dan prasarana”. (Ilfendra, wawancara, 05 Mei 2018).

Dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan diatas, dapat peneliti simpulkan bahwa kepala sekolah telah melakukan pemeliharaan dan pengelolaan yang baik terhadap sarana dan prasarana yang ada di SMKN 1 Batusangkar, karena dilihat dari perhatian dan cara kepala sekolah yang cepat tanggap terhadap semua kebutuhan sekolah mengenai sarana dan pasarana tersebut.

3) Sebab akibat

Selain ruang/tempat, pendidik dan tenaga kependidikan juga merupakan SDM yang sangat besar pengaruhnya terhadap proses peningkatan mutu lulusan di sekolah, begitu juga di SMKN 1 Batusangkar, demi terwujudnya pencapaian tujuan tentu sekolah harus memperhatikan semua keperluan, bibit dan bobot pendidik dan tenaga kependidikan, apakah pendidik dan tenaga kependidikan ini bisa membantu pencapaian tujuan atau tidak. Tentu semua itu tidak boleh luput dari perhatian kepala sekolah.

Berdasarkan observasi, wawancara dan dokumentasi yang peneliti lakukan di SMKN 1 Batusangkar, bahwa yang dilakukan kepala sekolah untuk membantu proses peningkatan mutu lulusan di sekolah adalah dengan cara memberikan pelatihan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, sebagaimana yang diungkapkan oleh informan I, yaitu:

“Untuk membantu proses peningkatan mutu lulusan, sebelum menjadikan peserta didik menjadi cerdas dan berwawasan tinggi, kepala sekolah terlebih dahulu memberikan wawasan dan pengetahuan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu dengan memberikan pelatihan baik yang diadakan di SMKN 1 Batusangkar ataupun di sekolah serta tempat-tempat pelatihan lainnya, serta memberikan pelatihan, mengikuti seminar, workshop dan lain sebagainya untuk menambah wawasan pendidik dan peserta didik sesuai bidang masing-masing, sehingga bisa memberikan yang terbaik dan bisa membantu proses peningkatan mutu lulusan.” (Riri, wawancara 09 September 2017).

Jadi dari hasil wawancara peneliti dengan informan di atas dapat peneliti simpulkan bahwa kepala sekolah selalu berusaha memberikan yang terbaik terhadap pendidik dan tenaga kependidikannya, seperti memberikan pelatihan, workshop dan seminar terhadap pendidik dan tenaga kependidikan. Tujuan kepala sekolah melakukan hal diatas adalah untuk memberikan wawasan dan *skill* terhadap pendidik dan tenaga kependidikan tersebut, sehingga bisa membantu dalam proses peningkatan mutu lulusan SMKN 1 Batusangkar.

4) Rasional atau alasan

Bermutu atau tidak bermutunya suatu lembaga pendidikan/sekolah bisa dilihat dari beberapa aspek yaitu: *input*, proses, *output* dan *outcomenya*. Begitu juga dengan SMKN 1 Batusangkar berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan, mutu lulusan SMKN 1 Batusangkar sudah dikategorikan “bagus”, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan seperti yang telah peneliti uraikan diawal, bahwa SMKN 1 Batusangkar mampu menghasilkan keluaran yang patut diacungi jempol, yaitu: siswa lulus 100%, siswa mendapatkan nilai rata-rata yang bagus, bisa diterima diperguruan tinggi dan dunia usaha dan industri, sehingga bisa disebut sebagai sekolah yang mempunyai mutu lulusan yang bagus.

5) Lokasi untuk melakukan pekerjaan

Untuk membantu proses peningkatan mutu lulusan SMKN 1 Batusangkar semua lokasi yang ada disekolah selalu menjadi sasaran empuk semua warga sekolah guna untuk melakukan setiap kegiatan yang akan membantu dalam proses pencapaian lulusan yang bermutu, seperti yang diungkapkan oleh informan I, pada saat peneliti melakukan wawancara dengan beliau pada Sabtu, 05 Mai 2018, beliau mengungkapkan:

“Lokasi yang di gunakan untuk kegiatan untuk membantu proses peningkatan mutu lulusan seperti: (a) lapangan untuk melakukan upacara bendera, dan untuk kegiatan pelajaran olahraga siswa, (b) lobby sekolah yang di gunakan untuk melakukan kegiatan rapat dan untuk menerima tamu, (c) mushalla yang digunakan untuk shalat berjamaah, kegiatan keagamaan warga sekolah, dan tempat melakukan latihan seni (pencak silat, Qasidah Rebana dll). (Ilfendra, wawancara 21 Juli 2018).

Dari penuturan informan I di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa SMKN 1 Batusangkar selalu menggunakan lokasi yang ada disekolah dengan sebaik-baiknya sesuai dengan fungsi dari masing-masing lokasi, sehingga akan membantu untuk mempermudah pencapaian tujuan.

6) Cara

Dalam penerapan strategi yang bermutu SMKN 1 Batusangkar, khususnya kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar melakukan beberapa langkah-langkah yang akan menunjang proses pencapaian tujuan, kepala sekolah menggunakan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) dalam memanfaatkan sumber daya manusia, seperti yang diungkapkan oleh informan I Batusangkar berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan pada Sabtu, 05 Mei 2018, yaitu:

“Dalam melakukan proses pelaksanaan strateginya, bapak sekolah memang selalu memperhatikan setiap kekuatan yang bisa membantu dalam pencapaian tujuannya, seperti memanfaatkan *skill* tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana yang ada disekolah, yang dapat membantu peningkatan mutu lulusan, dan meminimalisir setiap kelemahan yang akan menghambat pencapaian tujuan, dan melihat peluang yang ada dari berbagai pihak, sehingga bisa memanfaatkannya untuk membantu proses peningkatan mutu lulusan dan menghindari atau waspada terhadap ancaman yang sewaktu-waktu bisa datang mengancam sekolah dan mempersiapkan semua yang akan menghadapi setiap ancaman

yang datang pada waktu yang tidak pernah kita duga.” (Riri, wawancara 21 Juli 2018).

Untuk memperkuat apa yang diungkapkan oleh informan I, peneliti juga mengumpulkan informasi dari informan II, beliau mengungkapkan:

“Kepala sekolah selalu menggunakan kekuatan yang bisa dipakai untuk peningkatan mutu lulusan, dan selalu mencari solusi terhadap kelemahan-kelemahan yang akan menghambat proses pencapaian tujuan, dan selalu mencari peluang yang bisa digunakan untuk membantu proses pencapaian tujuan, dan mewaspadai setiap ancaman yang akan datang, dan tidak lupa kepala sekolah selalu mempersiapkan sesuatu yang bisa menyelamatkan SMKN 1 dari setiap ancaman yang akan menimpa sekolah.” (Anton, wawancara, 05 Mei 2018).

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan di atas, peneliti bisa mengambil kesimpulan bahwa kepala sekolah melakukan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) yang mana analisis ini dibagi dua pembagian yaitu: (a) internal (kekuatan, kelemahan), (b) eksternal (peluang, ancaman).

7) Fungsi

Proses Belajar Mengajar (PBM) adalah salah satu kegiatan rutin yang dilakukan di setiap lembaga pendidikan, maka dari itu kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar selalu memperhatikan dan meninjau apa saja yang dibutuhkan dalam proses PBM tersebut, sebagaimana yang diungkapkan oleh informan I, yaitu sebagai berikut:

“Untuk menunjang proses PBM, sekolah menyediakan, komputer, infocus, papan tulis, meja, kursi dan lain-lain sebagainya yang dibutuhkan dalam proses belajar mengajar baik belajar dikelas dan belajar diluar kelas.” (Ilfendra, wawancara 09 September 2018).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh informan II yang mengatakan bahwa:

“Dalam proses PBM Sekolah menyediakan, komputer, infocus, papan tulis, meja, kursi dan lain-lain sebagainya.”
(Afra, wawancara 05 Mei 2018).

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan beberapa informan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa SMKN 1 Batusangkar selalu memperhatikan kebutuhan dalam setiap proses PBM, baik itu yang dilakukan didalam kelas maupun diluar kelas, seperti menyediakan alat-alat yang dibutuhkan diantaranya: komputer, infocus, papan tulis, meja, kursi dll.

8) Urutan

Supaya strategi bisa berhasil sesuai dengan apa yang diinginkan, terlebih dahulu kepala sekolah membuat perencanaan strategi, pengimplementasian strategi, dan mengevaluasi strategi. Seperti yang diutarakan oleh informan I pada saat wawancara dengan peneliti pada, Sabtu 05 Mei 2018, yaitu:

“Sebelum strategi bapak terapkan disekolah, bapak terlebih dahulu melihat apa yang dibutuhkan dan yang akan menunjang peningkatan mutu lulusan, kemudian melihat dampak dari strategi tersebut baik itu dampak positif maupun dampak negatif, kemudian siapa saja yang akan menjadi sasaran strategi itu, barulah bapak akan mengambil keputusan strategi yang akan diterapkan, lalu dalam proses strategi itu, bapak langsung yang turun untuk melaksanakannya dan dibantu oleh tenaga yang dirasa bisa dipercaya untuk membantu pelaksanaan strategi tersebut. Kemudian setelah strategi itu dilaksanakan, maka bapak selalu mengevaluasi apakah strategi tersebut berhasil atau tidak, maka apabila berhasil maka strategi tersebut bisa dilanjutkan, tapi kalau tidak maka bapak akan melihat dari bagaimana strategi itu terkendala, maka jika masih bisa diperbaiki akan dilakukan perbaikan strategi, jika berhasil diperbaiki, maka strategi itu akan dipakai untuk masa yang akan datang, namun apabila

tidak, bapak akan mencari atau membuat strategi baru, untuk membantu proses pencapaian tujuan.” (Syafren, 05 Mei 2018).

Dari penuturan informan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa, kepala sekolah melakukan langkah-langkah strategi seperti: (a) perencanaan strategi, (b) implementasi strategi, (c) evaluasi strategi. Karena peneliti lihat bahwa kepala sekolah memang benar-benar merencanakan setiap strategi yang akan beliau terapkan, mulai dari sebab akibat yang akan ditimbulkan oleh strategi tersebut, bahkan siapa yang menjadi sasaran dan hasil yang akan dicapai oleh strategi yang akan diterapkan tersebut.

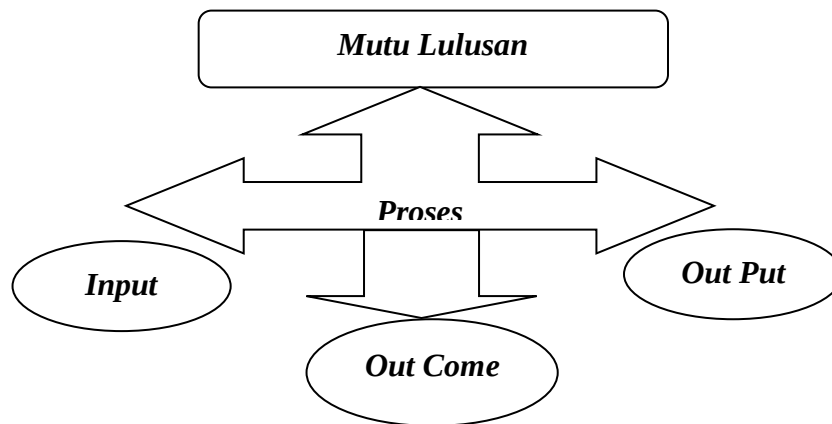
9) Atribut

Setelah mengenyam pendidikan selama beberapa tahun di SMKN 1 Batusangkar maka siswa keluaran dari sekolah tersebut dinamakan dengan “Alumni SMKN 1 Batusangkar.

Jadi berdasarkan domain-domain yang telah peneliti dapatkan, peneliti menemukan gambaran lebih terperinci dari data-data yang telah terkumpul. Berikut peneliti paparkan rincian dari domain yang telah peneliti dapatkan, yaitu sebagai berikut:

1) Mutu Lulusan

Sekolah akan dikatakan bermutu apabila memiliki input, proses, output dan outcome yang bagus. Berikut peneliti paparkan proses peningkatan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar, yaitu sebagai berikut:



Gambar 3. Proses Mutu Lulusan SMKN 1 Batusangkar (Sumber: wawancara dengan informan)

Berdasarkan domain yang peneliti dapatkan, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa mutu lulusan yang ada di SMKN 1 batusangkar dilihat berdasarkan 3 sudut pandang, yaitu:

a) *Input*

Input merupakan segala hal yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses, oleh sebab itu kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar selalu mempersiapkan dengan matang apa saja yang dibutuhkan dalam proses pencapaian mutu lulusan baik dari segi sumber daya manusianya mulai dari peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, komite, satpam dan lain sebagainya yang akan dibutuhkan dalam proses pencapaian mutu lulusan, kemudian dari segi sumber daya alamnya seperti menyediakan sarana prasarana yang memadai untuk membantu proses peningkatan mutu lulusan.

Informan I mengemukakan tentang penyediaan input yang dilakukan kepala sekolah, berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan beliau, seperti:

“Kepala sekolah memang benar-benar memperhatikan semua kebutuhan yang dibutuhkan untuk membantu proses peningkatan mutu lulusan, mulai dari rekrutmen, seleksi dan pengumuman hasil, dan penempatan setiap personil yang telah di terima di SMKN 1 Batusangkar, mulai dari tenaga pendidik, tenaga kependidikan, satpam, penjaga sekolah dan lain sebagainya, samapai kepada sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam proses pencapaian tujuan, dan kepala sekolah juga ikut terjun langsung dalam melakukan semua itu.” (Riri, wawancara 05 Mei 2018).

Dari hasil wawancara peneliti dengan informan di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa kepala sekolah telah melakukan proses peningkatan mutu lulusan yang diawali dengan pengelolaan input. Yang dipercaya akan membantu proses peningkatan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar.

b) Proses

Proses merupakan kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Oleh Karena itu kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar mempersiapkan input untuk berlangsungnya proses, karena semakin tinggi kesiapan input akan semakin tinggi pula mutu input. Dan di dalam proses inilah kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar akan mengolah semua input yang ada sehingga nantinya akan menghasilkan keluaran yang sangat bagus sesuai dengan harapan pelanggan, sehingga SMKN 1 Batusangkar dinyatakan sebagai salah satu sekolah yang mempunyai mutu lulusan yang bagus berdasarkan penilaian dari pelanggan tersebut.

Berdasarkan observasi, wawancara dan dokumentasi yang peneliti lakukan di SMKN 1 batusangkar bahwa: untuk mewujudkan semua itu, kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar berusaha semaksimal mungkin menyiapkan input yang bagus demi berlangsungnya proses pencapaian tujuan peningkatan mutu lulusan, serta menyiapkan strategi

untuk melakukan proses tersebut sehingga semuanya berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Untuk itu, agar mencapai mutu lulusan, kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar melakukan proses PBM, yang mana disini input akan diolah menjadi input yang bermutu, yaitu dengan cara melakukan pembelajaran, untuk mencapai hasil yang maksimal maka kepala sekolah mempersiapkan semua yang dibutuhkan dalam proses PBM, mulai dari sarana dan prasarana, metode pembelajaran, buku yang dibutuhkan, sampai kepada pendidik yang akan memberikan pembelajaran terhadap peserta didik.

Untuk menjadikan peserta didik yang memiliki wawasan tinggi maka terlebih dahulu kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar menemh wawasan pendidik terlebih dahulu, dengan cara memberikan pelatihan terhadap bidangnya masing-masing, mengikut sertakan dalam kegiatan worshop, seminar dan lainnya, sehingga pendidik bsa memberikan yang terbaik terhadap peserta didik SMKN 1 Batusangkar.

Untuk membantu pencapaian tujuan maka kepala sekolah juga memerlukan tenaga kependidikan untuk membantu dalam proses peningkatan mutu lulusan diluar proses PBM, seperti tenaga yang mengelola sarana dan prasarana, tanaga untuk mecatat semua daftar guru, murid dan lain yang ada di SMKN 1 Batusangkar, selain itu kepala sekolah juga membutuhkan tenaga untuk menjaga dan memelihara kebersihan sekolah, maka kepala sekolah SMKN 1 Battusangkar melibatkan satpam, dan penjaga sekolah, serta tenaga untuk membersihkan semua lingkungan sekolah.

Tanpa bantuan dari semuanya, maka kepala sekolah tidak akan bisa untuk pencapaian tujuan yang telah dirumuskan dari awal, yaitu dalam rangka meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar.

Kemudian setelah proses PBM dilaksanakan maka kepala sekolah butuh lembaga lain untuk mempraktekkan semua yang telah dipelajari oleh peserta didik selama proses PBM di SMKN 1 Batusangkar, maka kepala sekolah mengadakan “magang” di berbagai lembaga, magang ini dilakukan 1 kali dalam satu tahun dalam jangka waktu 3 bulan.

Magang ini juga merupakan salah satu evaluasi untuk SMKN 1 Batusangkar, karena dengan melakukan magang maka SMKN 1 Bisa melihat apakah proses PBM yang dilakukan selama ini bisa disrup oleh peserta didik atau tidak, atau peserta didik sendiri yang tidak bisa memahami semua yang telah diberikan kepadanya selama proses PBM.

Maka dari itu kepala sekolah bisa melihat dimana letak kekurangan dari SMKN 1 Batusangkar, sehingga peserta didik tidak bisa menyelesaikan kegiatan magang dengan baik sesuai dengan apa yang direncanakan dari awal. Maka kepala sekolah juga memproses magang ini dengan baik sehingga bisa membantu untuk tahap pencapaian tujuan, yaitu meningkatkan mutu lulusan SMKN 1 Batusangkar.

c) *Output*

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan beberapa informan yang telah peneliti paparkan di awal bahwa output SMKN 1 Batusangkar sudah baik dilihat dari kelulusan yang sangat memuaskan, peserta didik yang mengikuti UN bisa lulus 100% dan mendapatkan nilai yang sangat memuaskan, serta keluaran SMKN 1 Batusangkar banyak diterima di perguruan tinggi dan di dunia usaha dan industri.

Dari hasil wawancara yang telah peneliti paparkan di awal, peneliti bisa mengambil kesimpulan bahwa output atau keluaran yang dihasilkan oleh SMKN 1 Batusangkar sudah bagus, karena telah memenuhi kebutuhan pelanggan.

d) *Outcome*

Untuk membuktikan kalau keluarannya bermutu, SMKN 1 Batusangkar mengumpulkan data mengenai keluarannya yang bekerja atau yang melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi lagi, dari hasil pengumpulan data dan informasi dari berbagai pihak maka SMKN 1 bisa melihat keluarannya yang bekerja dan melanjutkan pendidikan. sebagaimana wawancara dan dokumentasi yang diberikan kepada peneliti.

Jadi berdasarkan wawancara dan dokumentasi yang peneliti lakukan dan yang peneliti paparkan di awal, dapat disimpulkan bahwa output atau keluarannya memang benar-benar telah memenuhi kebutuhan yang diinginkan pelanggan.

2) Strategi kepala sekolah

Berdasarkan domain yang peneliti peroleh dari observasi awal, peneliti dapat melihat bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar ini ada 3 proses yang dilakukan kepala sekolah, berikut peneliti paparkan 3 proses strategi yang kepala sekolah SMKN 1 lakukan.



Gambar 5. Taksonomi Strategi Kepala Sekolah SMKN 1 Batusangkar
(Sumber: wawancara dengan informan)

a) Perencanaan Strategi

Dalam perencanaan strategi disusun berdasarkan visi dan misi organisasi serta perencanaan jangka panjang. Pemimpin puncak sebagai pengambil keputusan perlu menyesuaikan perencanaan strateginya dengan lingkungan organisasi yang dipimpinnya, baik internal maupun eksternal. Dan dalam pelaksanaannya, keputusan dari manajemen puncak dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Sehingga berbagai komponen dalam organisasi akan bergerak ke arah tujuan yang sama.

Hal ini juga diungkapkan oleh informan I SMKN 1 Batusangkar, berdasarkan wawancara peneliti dengan beliau pada 05 Mei 2018, bahwa:

“Kepala sekolah sebagai pemimpin harus bisa menguasai fungsi manajemen yaitu: (1) perencanaan/ *planning*, (2) pengorganisasian/ *organizing*, (3) pelaksanaan/ *actuating*, (4) evaluasi/ *evaluating*”. (Syafren, wawancara 05 Mei 2018).

Kemudian informan I juga mengungkapkan mengenai perencanaan strategi, yaitu:

“Perencanaan itu perlu, karena dengan perencanaan kita bisa melihat apa-apa saja yang dibutuhkan, bagaimana cara pelaksanaan, apa sebab dan akibat dari strategi yang akan kita lakukan, maka apabila perencanaan ini kita lakukan maka akan sedikit pula tingkat kegagalannya. Sebelum strategi bapak terapkan terlebih dahulu bapak memikirkan setiap seluk beluk, sebab akibat dari strategi yang akan bapak terapkan, dampak apa saja yang akan terjadi apakah positif atau negative, barulah setelah perencanaan telah matang bapak menjalankan strategi tersebut. Dan alhasil setelah bapak evaluasi kembali, bapak melihat bahwa strategi yang bapak terapkan sangat bermanfaat sekali dilihat dari siswa semakin semangat dalam belajar dan seringkali mengikuti lomba–lomba baik itu tingkat Kabupaten, Provinsi bahkan tingkat Nasional”. (Syafren, wawancara 05 Mei 2018).

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan informan pada Sabtu, 06 Mei 2018, bahwasanya kepala sekolah telah melakukan perencanaan strategi untuk meningkatkan mutu lulusan disekolah tersebut sebagaimana yang telah kepala sekolah ungkapkan di atas.

b) Pelaksanaan Strategi

Perencanaan yang telah dibuat oleh pemimpin perlu diuji cobakan keberhasilan dengan cara diimplementasikan sesuai dengan apa yang telah direncanakan dari awal. Hal ini juga diungkapkan oleh informan I yaitu:

“Nah setelah perencanaan telah kita lakukan tentu kita harus mengimplementasikan strategi yang telah kita rencanakan tadi, disinilah kita akan mempraktekkan apa saja yang telah kita rencanakan dengan matang diawal.”

Kemudian informan II juga mengemukakan berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan beliau, yang mengungkapkan bahwa:

“Kepala sekolah memang benar-benar memperhatikan semua kebutuhan yang dibutuhkan untuk membantu proses peningkatan mutu lulusan, mulai dari rekrutmen, seleksi dan pengumuman hasil, dan penempatan setiap personil yang telah di terima di SMKN 1 Batusangkar, mulai dari tenaga pendidik, tenaga kependidikan, satpam, penjaga sekolah dan lain sebagainya, samapai kepada sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam proses pencapaian tujuan, dan kepala sekolah juga ikut terjun langsung dalam melakukan semua itu, kemudian mengelola SDA dan SDM yang ada disekolah, setelah itu kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap apa yang telah dilaksanakan.” (Riri, wawancara 05 Mei 2018).

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan di atas, peneliti dapat menganalisis bahwa kepala sekolah telah melakukan implementasi strategi sesuai dengan apa yang telah direncanakan dari awal.

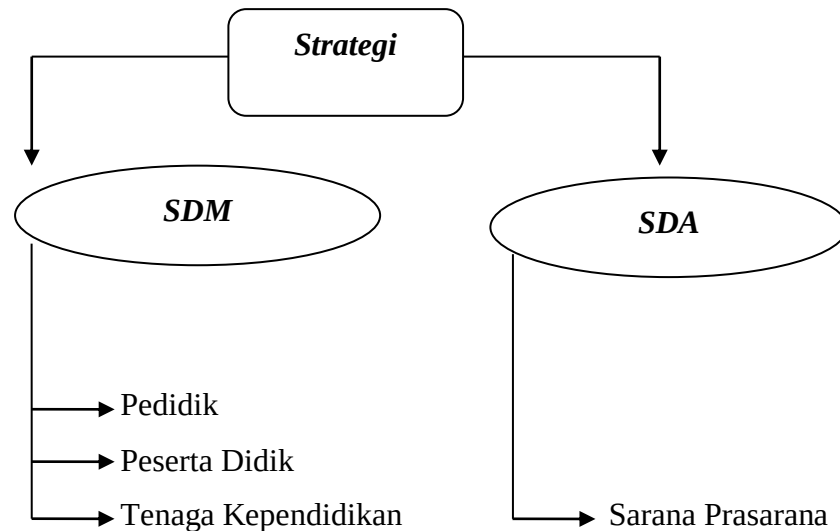
c) Evaluasi Strategi

Setelah kepala sekolah mengimplementasikan strategi yang telah direncanakan tersebut, maka kepala sekolah mengevaluasi atau meninjau kembali strategi tersebut apakah sudah sesuai dengan apa yang direncanakan atau belum, apakah ditemukan kesalahan-kesalahan pada waktu proses pelaksanaan strategi tersebut atau tidak. Maka jika ditemukan kepala sekolah akan meninjau kembali dimana letak kesalahan itu, apakah masih bisa dicari jalan keluarnya apa tidak. Jika masih bisa dicari jalan keluarnya, maka strategi itu akan dilanjutkan kembali, namun apabila strategi tersebut tidak bisa diakali lagi maka kepala sekolah akan mengambil keputusan apakah strategi itu akan dilanjutkan dengan syarat ada perbaikan atau akan diganti dengan strategi yang baru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informen yang peneliti paparkan diawal, penulis dapat menganalisis bahwa kepala sekolah telah melakukan implementasi strategi dengan baik dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan dari awal.

d) Sasaran strategi

Sasaran strategi kepala sekolah yaitu: SDA (sarana prasarana), SDM (pendidik, peserta didik, tenaga kependidikan). Berikut peneliti paparkan sasaran strategi kepala sekolah:



Gambar 6. Sasaran Strategi Kepala Sekolah (Sumber: wawancara dengan informan).

Berdasarkan paparan peneliti di atas jelaslah bahwa sasaran strategi kepala sekolah adalah SDA (sarana prasarana), SDM (pendidik, peserta didik, tenaga kependidikan), seperti yang diungkapkan oleh informan I, berdasarkan wawancara pada Sabtu, 05 Mei 2018, bahwa:

“Adapun yang menjadi sasaran strategi kepala sekolah adalah: pendidik, peserta didik, tenaga kependidikan dan sarana prasarana yang ada di SMKN 1 Batusangkar.” (Lisna, wawancara 05 Mei 2018).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh informan II, bahwasanya:

“Adapun yang menjadi sasaran strategi kepala sekolah adalah pendidik, peserta didik, tenaga kependidikan dan sarana prasarana yang ada di SMKN 1 Batusangkar.” (Riri, wawancara 05 Mei 2018).

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan beberapa informan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa yang menjadi sasaran dari strategi yang diterapkan kepala sekolah terdiri dari, dari segi SDM yaitu: pendidik, peserta didik, tenaga

kependidikan, sedangkan dari segi SDA yaitu: sarana dan prasarana yang ada di SMKN 1 Batusangkar.

e) Strategi yang dipakai kepala sekolah

Untuk mewujudkan lulusan yang bermutu, yang akan menjawab semua kebutuhan pelanggan, kepala sekolah telah menyiapkan beberapa strategi, seperti yang diungkapkan oleh informan I, pada Sabtu, 05 Mei 2018, yaitu:

“Untuk membantu proses pencapaian tujuan, strategi yang bapak gunakan adalah: (1) mengevaluasi kegiatan yang tidak mencapai kriteria dihimbau untuk mengejar target, (2) memberikan pelatihan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, (3) belajar tambahan sore, (4) kegiatan TO, (5) simulasi UN, (6) memberikan reward terhadap peserta didik dan tenaga pendidik yang berprestasi, (7) mengundang alumni untuk memberikan motivasi terhadap peserta didik.” (Syafren, wawancara 05 Mei 2018).

Untuk memperkuat penuturan kepala sekolah diatas peneliti juga menghimpun informasi dari beberapa informan lain, seperti yang diungkapkan oleh informan pada Sabtu, 21 Juli 2018, beliau mengungkapkan:

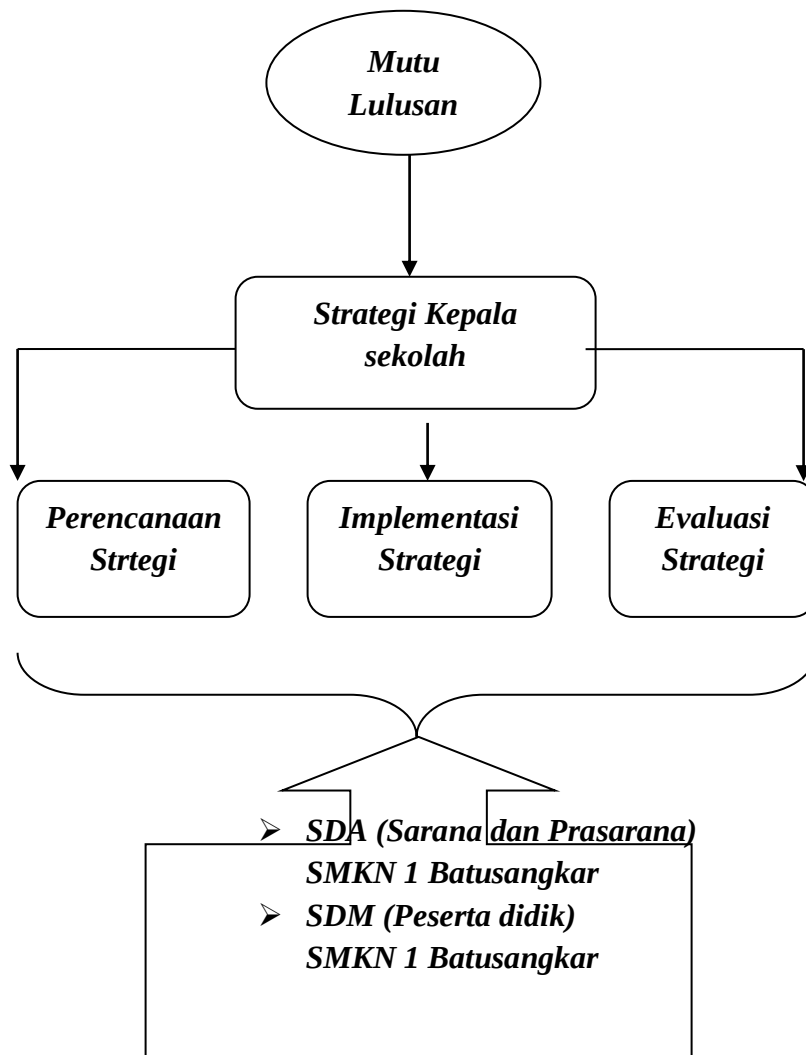
“Salah satu strategi yang bapak kepala sekolah lakukan untuk menunjang peningkatan mutu lulusan adalah dengan memberikan pelatihan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, sekolah sore, TO, simulasi UN, memberikan reward terhadap anak yang berprestasi seperti tabanas dan pembebasan uang SPP selama sekolah di SMKN 1 Batusangkar dan juga mengundang alumni untuk datang kesekolah untuk memberikan motivasi terhadap peserta didik”. (Riri, wawancara, 21 Juli 2018).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh informan II tentang strategi yang digunakan kepala sekolah berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan pada Sabtu, 21 Juli 2108 yaitu:

“Strategi yang di gunakan kepala sekolah adalah, sekolah sore, simulasi UN, kegiatan T.O dan memberikan reward kepada peserta didik yang berprestasi serta mengundang alumni untuk memberikan motivasi terhadap peserta didik.” (Yulia Afriani, wawancara 21 Juli 2018).

Jadi berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan di atas, peneliti bisa menganalisis bahwa ada beberapa strategi yang digunakan kepala sekolah untuk membantu peningkatan mutu lulusan disekolah, diantaranya adalah sebagai berikut: (1) mengevaluasi kegiatan yang tidak mencapai kriteria dihimbau untuk mengejar target, (2) memberikan pelatihan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, (3) belajar tambahan sore, (4) kegiatan TO, (5) simulasi UN, (6) memberikan reward terhadap peserta didik dan tenaga pendidik yang berprestasi, (7) mengundang alumni untuk memberikan motivasi terhadap peserta didik.

Berikut peneliti paparkan analisis komponensial yang peneliti dapatkan berdasarkan analisis domain dan analisis taksonomi, yaitu sebagai berikut:



Gambar 7. Komponensial Mutu Lulusan SMKN 1 Batusangkar
(Sumber: wawancara dengan informan)

Dari wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan di SMKN Batusangkar peneliti dapat menyimpulkan bahwa dari segi proses mutu lulusan peneliti hanya terfokus kepada proses, *output* dan *outcome* yang dihasilkan oleh SMKN 1 itu sendiri, kemudian dari segi strategi kepala sekolah, peneliti melihat setiap aspek yang digunakan dalam pembuatan strategi, pengimplementasian strategi dan sampai kepada tahap evaluasi

strategi. Kemudian yang menjadi sasaran strategi kepala sekolah adalah terdiri dari SDA dan SDM, kalau dari SDM peneliti hanya terfokus kepada peserta didik.

Kemudian berdasarkan strategi yang digunakan kepala sekolah untuk proses pencapaian mutu lulusan, peneliti hanya terfokus terhadap dua strategi saja, berikut peneliti paparkan, yaitu:

- (a) Kepala sekolah memberikan reward kepada siswa yang berprestasi

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan I, pada Sabtu, 21 Juli 2018, beliau mengungkapkan:

“Salah satu strategi yang bapak kepala sekolah lakukan untuk menunjang peningkatan mutu lulusan adalah dengan cara memberikan reward terhadap anak yang berprestasi seperti tabanas dan pembebasan uang SPP selama sekolah di SMKN 1 Batusangkar”. (Riri, wawancara 21 Juli 2018).

Hal yang sama juga diungkapkan informan II, salah seorang siswa yang berprestasi di SMKN 1 Batusangkar mengenai strategi yang digunakan kepala sekolah berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan pada Sabtu, 21 Juli 2108 yaitu:

“Afra pernah mengikuti beberapa lomba kak, diantaranya lomba LKS tingkat Nasional di Lombok, Alhamdulillah Afra dapat peringkat 6 kak, kemudian lomba persentase bahasa inggris, dan 10 hari lagi akan mengikuti lomba persentase bahasa inggris lagi di Padang kak. Alhamdulillah berkat prestasi yang Afra capai, Afra mendapatkan reward dari bapak kepala sekolah, berupa: tabanas dan pembebasan uang SPP, dengan begitu sangat membantu sekali bagi orang tua Afra kak, dan membuat Afra semakin semakin semangat dalam meraih prestasi kak.” (Afra, wawancara, 21 Juli 2018).

Dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa strategi yang kepala sekolah lakukan yaitu memberikan reward kepada peserta didik terbukti sangat ampuh untuk memberikan semangat/motivasi terhadap peserta didik untuk lebih giat lagi belajar dan mengukir prestasi sebanyak-banyaknya.

- (b) Mengundang alumni untuk memberikan motivasi terhadap peserta didik.

Dalam melakukan strategi ini, peneliti mendapatkan informasi bahwa dari beberapa informan bahwa kepala sekolah sendiri yang mengundang alumni untuk datang ke sekolah untuk bersilaturahmi dengan semua warga sekolah dan yang terpenting untuk memberikan motivasi terhadap peserta didik yang masih menjalani proses PBM di SMKN 1 Batusangkar.

Seperti yang diungkapkan oleh informan I, berdasarkan wawancara peneliti dengan informan pada Sabtu, 21 Juli 2018, beliau mengatakan bahwa:

“Selain memberikan reward bapak juga mengadakan suatu acara pertemuan alumni dengan juniornya guna untuk memberikan motivasi terhadap peserta didik, seperti salah seorang alumni yang sudah sukses di Singapura dan Batam, beliau adalah seseorang yang memiliki usaha sendiri yang sangat menjanjikan, beliau diundang oleh kepala sekolah dan diadakan suatu acara kemudian diminta untuk memberikan motivasi terhadap adik-adiknya, dan salah satu acaranya bertepatan “malam kekaraban”. (Riri, wawancara, 21 Juli 2018).

Dan hal yang sama juga diungkapkan oleh seorang informan II, berdasarkan wawancara peneliti dengan informan tersebut pada, 21 Juli 2018, bahwa:

“Selain memberikan reward kepada peserta didik yang berprestasi, kepala sekolah juga mengundang alumni untuk melakukan suatu kegiatan yang mana nantinya alumni tersebut akan memberikan motivasi terhadap peserta didik dengan cara berbagi pengalamannya baik suka duka selama melakukan proses PBM di SMKN 1 Batusangkar, dan semua seluk beluk mengenai perjuangan untuk mencapai keberhasilan yang telah didaptkannya seperti sekarang.” (Yulia, wawancara 21 Juli 2108).

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa informen di atas, maka peneliti data menganalisis bahwa, strategi yang sekolah lakukan yaitu dengan mengundang alumni untuk memberikan motivasi terhadap peserta didik SMKN 1 Batusangkar sudah dikatakan berhasil, karena dari observasi, wawancara dan segenap dokumentasi yang peneliti lakukan, peneliti melihat bahwa peserta didik banyak yang memilikiprestasi baik dari segi pembelajaran maupun dari segi kesenian dan prestasi-prestasi lainnya. Kemudian peneliti juga melihat banyak peserta didik yang melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi, dan mendapatkan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkannya.

Berdasarkan paparan peneliti tentang kedua strategi kepala sekolah di atas, tentu kepala sekolah tidak luput untuk melakukan tiga proses strategi sebagaimana yang telah peneliti bahas diawal, bahwa sebelum kepala sekolah menerapkan strategi terlebih dahulu kepala sekolah menganalisis apa kebutuhan, sebab dan akibat dari strategi yang akan diterapkan, setelah itu kepala sekolah mengambil keputusan yaitu: mulai mengimplementasikan strategi tersebut dengan harapan akan membantu pencapaian tujuan yang telah direncanakan dari awal, setelah itu kepala sekolah tidak lupa mengevaluasi dari

strategi yang telah kepala sekolah terapkan, dan ternyata berhasil, dari dari kedua strategi yang kepala sekolah terapkan, maka itu menjadi sebuah batu loncatan untuk peserta didik tersebut untuk terus belajar mengukir prestasi dan selalu mengarumkan nama sekolah dengan segenap prestasi yang dia dapatkan.

3) Tema Budaya

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan mulai dari domain, taksonomi sampai komponensial, berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan di SMKN 1 Batusangkar peneliti melihat bahwa semua yang dilakukan oleh kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik dan seluruh personil yang terlibat di dalam peningkatan mutu lulusan sangat kompak.

Sebagaimana yang disampaikan oleh informan I, berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan beliau pada Sabtu 21 Juli 2018, bahwa:

“Dalam melakukan proses peningkatan mutu lulusan semua warga dan semua yang terlibat didalamnya selalu bekerjasama, saling bantu mebantu, saling mensupport sehingga semua pekerjaan menjadi ringan dan cpat dalam melaksanakannya.” (Riri, wawancara 21 Juli 2018).

Dari hasil wawancara peneliti dengan informan dia atas, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa, semua warga sekolah SMKN 1 Batusangkar sangat kompak dalam melakukan setiap proses dalam pencapain tujuan yaitu menjadikan lulusan yang bermutu. Sehingga peneliti menyebutnya dengan “*Compact Team*” , karena sifat yang saling harga menghargai, sifat tolong menolong yang tinggi dan yang terpenting kerja keras dan kekompakan yang luar biasa.

B. Pembahasan

Dalam suatu lembaga pendidikan pemimpin adalah sosok yang sangat berpengaruh terhadap organisasinya, kemana arah, bagaimana cara mencapai tujuan, adalah merupakan tugas pemimpin untuk memberikan arahan dan bimbingan terhadap anggotanya. Sekolah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang di pimpin oleh kepala sekolah, maka kepala sekolah yang akan menentukan bagaimana sekolah itu untuk kedepannya. Begitupun dengan mutu lulusan, kepala sekolah sangat berperan penting untuk meningkatkan mutu lulusan, salah satunya dengan strategi kepala sekolah.

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan di SMKN 1 Batusangkar peneliti dapat memperoleh informasi bahwa mutu lulusan di SMKN 1 sudah bagus dan strategi kepala sekolah berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

1. Strategi Kepala Sekolah

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di SMKN 1 Batusangkar, kepala sekolah menerapkan strategi, yaitu sebagai berikut: (a) memberikan reword kepada siswa yang berprestasi berupa tabanas da pembebasan uang SPP, (b) mengundang alumni untuk memberikan motivasi terhadap peserta didik di SMKN 1 Batusangkar. Hal ini tentu tidak luput dari analisis kepala sekolah terhadap strategi yang diterapkan tersebut, untuk itu kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar menggunakan analisis SWOT untuk membantu proses pencapaian tujuan.

Hal diatas sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Musa Hubeis dkk (2014: 16-17) yaitu sebagai berikut:

a. Strengths (kekuatan)

Adalah sumber daya atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efektif untul mencapai tujuan.

b. *Weaknesses* (kelemahan)

Adalah keterbatasan toleransi ataupun cacat organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan.

c. *Opportunities* (peluang)

Adalah situasi yang mendukung dalam suatu organisasi digambarkan dari kecenderungan atau perubahan sejenis atau pandangan yang dibutuhkan untuk meningkatkan permintaan prosuk/jasa dan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan posisinya melalui kegiatan suplai.

d. *Threats* (ancaman)

Adalah situasi yang tidak mendukung (hambatan, kendala, atau berbagai unsur eksternal lainnya) dalam lingkungan organisasi yang potensial merusak strategi yang telah disusun sehingga menimbulkan masalah, kerusakan atau kekeliruan.

Menggunakan analisis SWOT dalam memanfaatkan sumber daya manusia serta kemampuan organisasi lainnya merupakan langkah strategi menuju pada pencapaian sasaran organisasi. Karena fokus utama pengkajian SWOT adalah untuk meningkatkan partisipasi pelanggan, strategi harus dikembangkan dalam berbagai pendekatan dan metode yang dapat memungkinkan suatu institusi/sekolah mampu mempertahankan diri dalam menghadapi kompetisi serta memaksimalkan daya tariknya bagi para pelanggan.

2. Proses Pelaksanaan Strategi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di SMKN 1 Batusangkar mengenai pelaksanaan strategi, bahwa proses yang dilakukan oleh bapak kepala sekolah adalah sebagai berikut:

a. Melakukan perencanaan strategi terlebih dahulu

Kepala sekolah melakukan perencanaan strategi ini adalah untuk melihat apa, siapa, mengapa, bagaimana dan kapan strategi tersebut

akan dilaksanakan, karena menurut kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar, perencanaan ini sangat perlu dilakukan dsebelum strategi diterapkan.

Hal ini juga diungkapkan oleh Hani Handoko (2003:92) bahwa ada tiga alasan yang menunjukkan bahwa pentingnya perencanaan strategi tersebut yaitu: Pertama, perencanaan strategi memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategi akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategi sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi. Perencanaan strategi tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi, tetapi perencanaan strategi lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis.

b. Mengimplementasikan strategi yang telah dirancang dari awal

Yaitu dilakukan langsung oleh kepala sekolah seperti memberikan reward langsung kepada peserta didik yang berprestasi berupa tabanas dan pembebasan uang SPP, dan kepala sekolah sendiri yang mengundang dan merancang acara yang akan melibatkan alumni untuk memberikan motivasi terhadap peserta didik SMKN 1 Batusangkar.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh *Stephen P. Mary* dan *Robbints Koulter* (1999:231-232) dalam penerapan strategi perencanaan maka perlu dilakukan beberapa hal berikut:

- f. Mengidentifikasi misi, sasaran dan strategi organisasi. Setiap organisasi membutuhkan misi, dimana dalam merumuskan misi organisasi kepala sekolah dituntut untuk mengidentifikasi jangka pendek produk atau jasa dengan seksama.
- g. Mengidentifikasi ancaman dan peluang. Setelah menganalisis lingkungan, kepala sekolah harus mengetahui peluang apa yang

dapat dimanfaatkan oleh organisasi serta ancaman apa yang dihadapi oleh organisasi tersebut.

- h. Menganalisis sumber daya organisasi. Kepala sekolah tidak hanya melihat aspek dari luar organisasi, namun sangat penting baginya menganalisis aspek internal yang terdapat di dalam organisasi yang dipimpinnya.
- i. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Dalam merumuskan strategi jangka panjang maka kepala sekolah perlu melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki oleh organisasi yang dipimpinnya.
- j. Merumuskan strategi. Perumusan strategi ini mengikuti proses pengambilan keputusan

Untuk menerapkan strategi yang telah ditetapkan, kepala sekolah SMKN 1 berusaha untuk memahami betul visi misi yang ada disekolahnya, untuk membantu strategi apa yang akan digunakan berdasarkan visi misi tersebut, selain itu kepala sekolah juga telah bekerja keras semampunya untuk menajadikan mutu lulusannya bagus dan SMKN 1 Batusangkar bisa menjadi pilihan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya. Tidak hanya itu saja kepala sekolah juga selalu memberikan pelayanan yang baik terhadap warga sekolah dan masyarakat, sehingga kepala sekolah bisa bekerja sama untuk peningkatan mutu lulusan.

Hal ini juga diungkapkan oleh Sudarwan Danim (2006:56). Ada lima kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. *Pertama*, kepala sekolah memahami visi organisasi dan memiliki visi kerja yang jelas. *Kedua*, kepala sekolah mampu dan mau bekerja keras. *Ketiga*, kepala sekolah tekun dan tabah dalam bekerja dengan bawahan, terutama tenaga administratif dan tenaga akademiknya. *Keempat*, kepala sekolah memberikan layanan secara optimal dengan

tetap tampil secara rendah hati. *Kelima*, kepala sekolah memiliki disiplin kerja yang kuat.

c. Mengevaluasi strategi yang telah diimplementasikan tersebut.

Setelah strategi dilaksanakan, tahap selanjutnya yang dilakukan kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar adalah mengevaluasi strategi tersebut, tujuannya adalah untuk mengetahui apakah strategi yang diterapkan tadi berjalan sesuai apa yang direncanakan atau tidak, apabila sudah sesuai maka strategi tersebut bisa dilanjutkan, namun apabila tidak sesuai, maka perlu perbaikan lagi, kalau tidak bisa diperbaiki maka kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar akan mengambil tindakan apakah strategi tersebut dilanjutkan atau digantikan dengan strategi yang baru.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Daryanto (1999:1-2) bahwa evaluasi adalah suatu proses terus menerus sehingga di dalam proses kegiatannya dimungkinkan untuk merevisi apabila ada suatu kesalahan.

Kemudian mengenai tujuan evaluasi, seperti yang diungkapkan oleh Farida (2000:9), yaitu sebagai berikut:

1) Sebagai pekerjaan rutin atau tanggung jawab rutin

Untuk membantu pekerjaan manajer dan karyawan dengan tujuan yang lebih banyak memberi informasi dalam memberi kebijakan dan keputusan dan memberi informasi yang lebih lengkap dari yang sudah ada.

2) Memberi informasi untuk tim pembina atau penasehat, klien, dewan direktur, memberi dana serta untuk sponsor.

Pengawasan dan evaluasi adalah elemen kunci dalam perencanaan strategis. Proses evaluasi harus fokus pada pelanggan dan mengeksplorasi dua isu, yaitu: pertama, tingkatkan dimana institusi bisa memenuhi kebutuhan individual para pelanggannya baik internal

maupun eksternal. Kedua, sejauh mana institusi mampu mencapai misi dan tujuan strateginya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, peneliti juga melihat dari segi kepala sekolah SMKN 1 Batusangkar, peneliti melihat bahwa kepala sekolah melakukan pengawasan dengan sebaik-baiknya, karena kepala sekolah menganggap bahwa pengawasan ini sangat penting untuk penerapan strategi kepala sekolah, sehingga akan memudahkan SMKN 1 Batusangkar dalam peningkatan mutu lulusan.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan di SMKN 1 Batusangkar dan pembahasan mengenai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan adalah sebagai berikut:
 - a. Mengundang alumni, dengan diundangnya alumni maka itu akan membantu untuk meningkatkan semangat belajar peserta didik, karena dengan melihat dan mendengar pengalaman-pengalaman dari alumni yang memiliki berbagai profesi, itu akan sangat memotivasi peserta didik untuk terus belajar, belajar dan belajar.
 - b. Kepala sekolah memberikan reward kepada siswa yang berprestasi seperti tabanas, bingkisan dan lain sebagainya. Kepala sekolah melakukan hal ini supaya peserta didik termotivasi dan semangat untuk berlomba-lomba dalam mengejar prestasi. Karena peserta didik merasa bahwa ia diperhatikan oleh kepala sekolahnya sehingga itu akan membuat peserta semangat dan selalu ingin menjadi yang terbaik.
2. Proses pelaksanaan strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan adalah:
 - a. Perencanaan

Dalam proses pelaksanaan strategi kepala sekolah terlebih dahulu melakukan perencanaan strategi, disini kepala sekolah akan melihat apa dampak positif dan negative dari strategi yang akan ia terapkan, kemudian melihat siapa, mengapa dan bagaimana supaya strategi tersebut bisa diterapkan dan bisa membantu untuk pencapaian tujuan yaitu memiliki lulusan yang bermutu.

b. Implementasi

Setelah strategi itu direncanakan dan telah mendapatkan keputusan strategi apa yang akan dipakai dan telah dilihat dampak positif dan negatifnya, barulah kepala sekolah mengimplementasikan strategi tersebut, strategi ini dilakukan dengan baik untuk mencapai mutu lulusan.

c. Evaluasi

Setelah strategi itu dilaksanakan, kepala sekolah mengevaluasi apakah strategi yang diterapkan tersebut berjalan sesuai apa yang direncanakan dari awal, sehingga jika terjadi hambatan atau kegagalan dalam pelaksanaan strategi maka kepala sekolah bisa menelaah apa dan dimana dan bagaimana cara mengatasinya sehingga strategi tersebut bisa kemalai berjalan. Dan dengan evaluasi ini maka kepala sekolah akan tau apakah strategi ini akan dilanjutkan atau diberhentikan atau dicari gantinya yang lebih tepat lagi.

B. Implikasi

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar, yang dilakukan melalui proses, perencanaan strategi, pengimplementasian strategi dan evaluasi strategi, telah berjalan sesuai dengan apa yang di harapkan dari awal sehingga dengan adanya strategi kepala sekolah ini, maka bisa membantu dalam peningkatan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar. Tinggal lagi bagaimana kepala sekolah dan seluruh warga sekolah untuk mempertahankan mutu lulusan yang telah di dapatkan oleh SMKN 1 Batusangkar itu sendiri.

C. Saran

Setelah diketahui hasil akhir penelitian yang penulis lakukan mengenai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar mutu lulusan yang ada disekolah tersebut sudah dikategorikan “Baik”, oleh sebab itu kepala sekolah bisa mempertahankan prestasi yang telah didapatkan selama ini, oleh sebab itu peneliti mengemukakan beberapa saran, yaitu:

1. Bagi kepala SMKN 1 Batusangkar, strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah selama ini sangat berpengaruh terhadap peningkatan mutu lulusan. Untuk itu sangat diharapkan sekali kepada bapak kepala untuk bisa mempertahankan semua itu, supaya mutu lulusan disekolah tersebut bisa dipertahankan, dan semoga bapak kepala bisa selalu memberikan inspirasi-inspirasi yang membangun untuk membantu dalam proses meningkatkan mutu lulusan untuk masa yang akan datang.
2. Bagi guru dan tenaga kependidikan agar selalu bisa bekerja sama sehingga bisa saling bantu membantu dalam proses meningkatkan mutu lulusan di SMKN 1 Batusangkar..
3. Bagi siswa hendaknya bisa bekerjasama yaitu dengan cara belajar dan selalu memberikan yang terbaik, sehingga itu akan sangat membantu dalam proses peningkatan mutu lulusan disekolahnnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Andang, 2014, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Danim, S, 2006, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- _____ 2008, *Media Komunikasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Daryanto , 1999, *Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Depdiknas, Permendiknas No. 78 tahun 2008 tentang Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2008/2009.
- Depdiknas Prosedur Operasional Standar (POS) Ujian Nasional Tahun pelajaran 2008/2009 Badan Standar Nasional Pendidikan.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2000, *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Fatimah, S, 2008 *Membangun Perguruan Tinggi yang Bermutu*
- Handoko, TH, 2003, *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Hasbullah, 1999, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hubeis, M dkk, 2014, *Manajemen Strategik dalam pengembangan daya saing organisasi*, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Komariah, A dan Triatna, C, 2005, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kasmuri dkk, 2017, *Buku Pedoman Penulisan Skripsi IAIN Batusangkar*, Batusangkar: Press IAIN Batusangkar
- Moleong, 1995, *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Mulyasa. E, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____ 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- _____. 2008, *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- _____. 2009, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan; Kemandirian Guru dan Kepala sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Mary, SP dan Koulter, R, 1999, *Manajemen*, Jakarta: PT Prenhallindo
- Mulyana, D, 2008, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin dkk, 2004, *Paradigma Pendidikan Islam, Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Napis, FYT, 2000, *Evaluasi Program*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Nasution, S, 2006, *Metode Research Penelitian Ilmiah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Prawirosentono, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Pertama.
- Prihatin, E, 2011, *Manajemen Peserta Didik*, Bandung: Alfabeta.
- Riduwan, 2009, *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian (Untuk Mahasiswa S1, S2 & S3)*, Bandung: Alfabeta.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah*, 2008, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sallis, E, 2010, *Total Quality Management, (Manajemen Mutu Pendidikan)*, Jogjakarta: IRCiSod
- Sobur, A, 2005, *Psikologi Umum*, Bandung: Pustaka Setia.
- Sofjan, 2013, *Strategic Management*, Jakarta: PT. Grafindo Persada
- Sudijono, S, 2009, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Gravindo Persada
- Suharsimi, A, 1993, *Prosedur Penelitian Tindakan Kelas*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- _____. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, Yogyakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta..

- _____ 2014, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta.
- Syarifuddin, 2002, *Manajemen Mutu Terpadu: Konsep Strategi dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo.
- Udaya, J dkk, 2013, *Manajemen Stratejik*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Uwes, 2003, *Pengembangan Mutu Dosen*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Wahjosumidjo, 2005, *Kepemimpinan Kepala sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- _____ 2007, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta.

