



**LAPORAN PENELITIAN
UIN SUNAN AMPEL SURABAYA 2019**

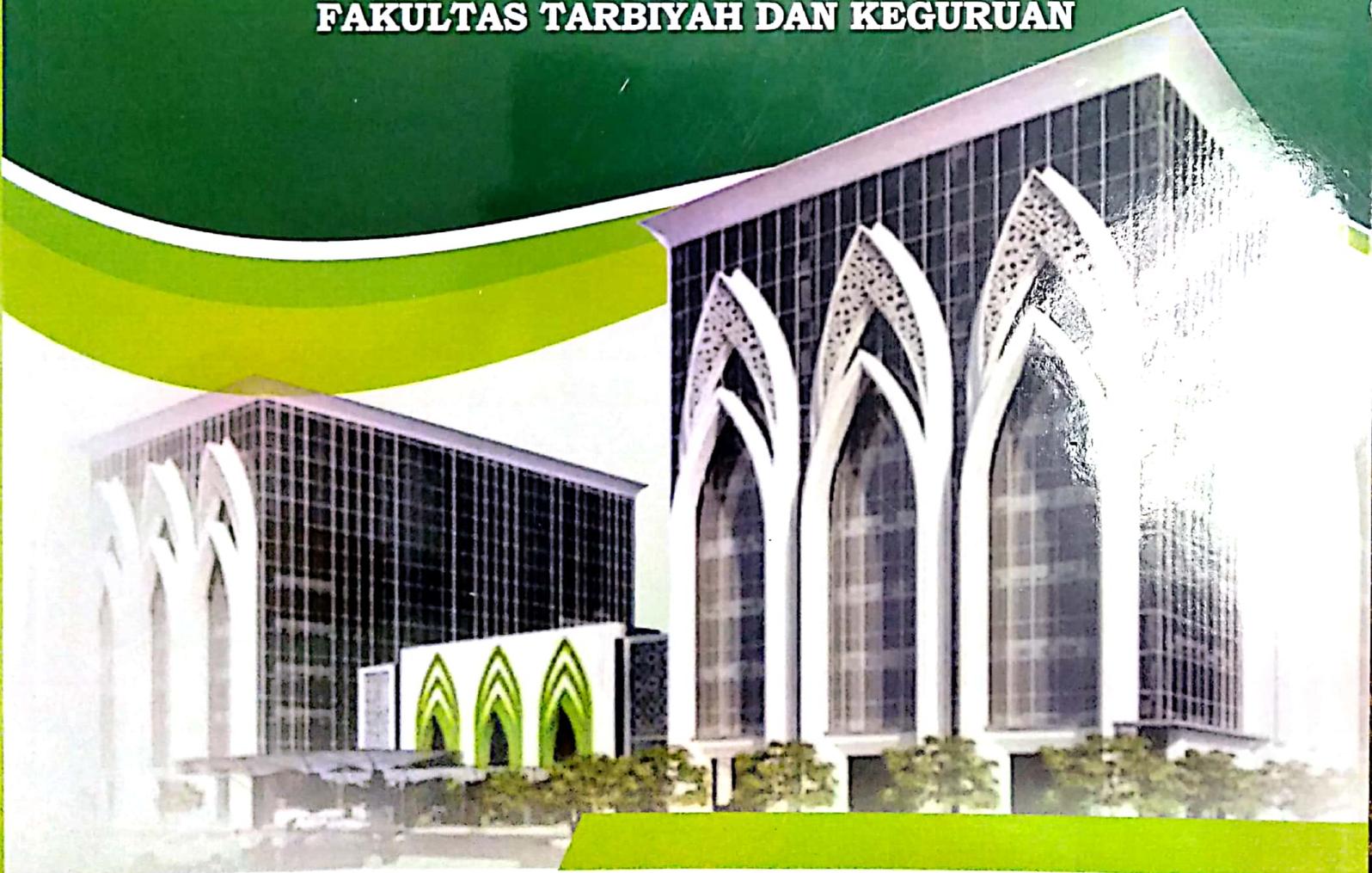
**KEPUTUSAN REKTOR UIN SUNAN AMPEL SURABAYA
NOMOR 330 TAHUN 2019
TENTANG
PENERIMA BANTUAN PENELITIAN TAHUN 2019
UIN SUNAN AMPEL SURABAYA**

***SCHOOL IMPROVEMENT* BAGI
KEPALA MADRASAH DI JAWA TIMUR**

Peneliti :

**Ali Mustofa, S.Ag, M.Pd
197612252005011008**

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN



KLUSTER PDPS



***SCHOOL IMPROVEMENT* BAGI KEPALA MADRASAH
DI JAWA TIMUR**

**Ali Mustofa, S.Ag, M.Pd.
197612252005011008**

**UIN SUNAN AMPEL SURABAYA
2019**

**NOTA PERSETUJUAN PEMBIMBING
LAPORAN HASIL PENELITIAN**

Setelah diadakan pembimbingan dan pengujian terhadap laporan hasil penelitian:

N a m a : Ali Mustofa, M.Pd.
NIP. : 197612252005011008
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan
Kategori : Penelitian Dasar Pengembangan Program Studi
Judul : *School Improvement* bagi Kepala Madrasah di Jawa Timur

Bahwa laporan hasil penelitian tersebut di atas sudah sesuai dengan ketentuan Petunjuk Teknis Program Bantuan Penelitian, Publikasi Ilmiah, dan Pengabdian Kepada Masyarakat Tahun Anggaran 2019.

Surabaya, 14-11 2019
Pembimbing



Prof. Dr. Hj. Husniyatus Salamah Zainiyati, M.Ag
NIP. 196903211994032003

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN.	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	8
E. Penelitian Terdahulu	8
F. Kerangka teoritik	8
G. Metode Penelitian.	8
H. Sistematika Pembahasan	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. <i>School Improvement</i>	13
B. Madrasah	35
C. Kepala Madrasah	47
BAB III HASIL PENELITIAN	
A. Paparan Data	59
B. Hasil Analisis	67
BAB IV PEMBAHASAN	
A. Upaya <i>School Improvement</i>	75
B. Faktor-Faktor <i>School Improvement</i>	77
C. Dampak <i>School Improvement</i>	80
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	82
B. Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	ix
LAMPIRAN.....	x

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan sarana pertama dan utama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang unggul dan siap bersaing di era globalisasi saat ini. Melalui pendidikan diharapkan semua potensi peserta didik bisa dikembangkan secara maksimal guna mencapai tujuan pembangunan dan falsafah hidup bangsa. Hal ini tidak lain karena pendidikan merupakan penggerak utama (*prima mover*) bagi pembangunan dan diharapkan mampu membentuk watak bangsa (*nation character building*) yang kuat dan cerdas serta secara progresif membentuk kemandirian.¹

Tolak ukur mutu pendidikan dapat dilihat melalui berbagai sisi. Tetapi, yang paling akurat tentu melalui kualitas siswa sebagai produk pendidikan. Siswa merupakan individu yang menjalani serangkaian proses belajar untuk meningkatkan kualitas hidup melalui ketercapaian tiga dimensi kemampuan, yaitu kognitif, psikomotorik, serta afektif². Kognitif merupakan kemampuan berpikir serta mengelola informasi yang diterima untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi. Kemampuan psikomotorik merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan aktifitas fisik atau kemampuan mempraktikkan teori yang telah dipelajari. Adapun Afektif terlihat dari sikap, budi pekerti, spiritual,

¹ Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal 4.

² Depdiknas. (2005). Rencana strategis Departemen Pendidikan Nasional 2005-2009. Jakarta: Pusat Informasi dan Humas Depdiknas.

serta kualitas keimanan dan ketaqwaan. Penguasaan ketiga dimensi tersebut menentukan keberhasilan siswa agar dapat diterima dan berdayaguna di masyarakat.

Dari proses pendidikan pula diharapkan terbentuknya sebuah proses kebudayaan (*inculturation*) yang mampu membentuk manusia tangguh dan siap menghadapi tantangan hidup dalam suatu budaya tertentu.³ Oleh karena itu pendidikan Islam harus menjadi yang terdepan dalam mendorong pendidikan nasional berkemajuan sesuai harapan pemerintah dan masyarakat khususnya pemenuhan harapan bangsa.⁴

Saat ini, Indonesia harus menerima kenyataan pahit bahwa kualitas siswanya masuk dalam kategori kurang baik. Salah satunya terlihat dari rendahnya hasil penilaian yang dilakukan oleh *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD). Setiap tiga tahun sekali, OECD melakukan penilaian terhadap kemampuan matematika, sains, dan literasi siswa dari 72 negara termasuk Indonesia melalui *The Programme for International Student Assesment* (PISA). Subjek penilaiannya adalah siswa usia 15 tahun yang didominasi oleh siswa tingkat SMP sebanyak 54,51%. Sedangkan sisanya adalah siswa tingkat SMA. Penilaian dilakukan melalui pemberian soal serta kuesioner pada siswa. Di tahun 2015, Indonesia menduduki peringkat ke-64 dan

³ Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan* (Yogyakarta: Bigraf Publishing, 2001), 94.

⁴ Mastuhu, *Pemberdayaan Sistem Pendidikan Islam, Strategi Budaya Menuju Budaya Akademik* (Jakarta: Logos, 1999), 34.

kalah bersaing dengan negara-negara asia tenggara lain seperti singapura (peringkat 1) dan Vietnam (peringkat 8).

Selain rendahnya peringkat Indonesia dalam PISA, penurunan kualitas pendidikan khususnya dijenjang SMP juga terlihat dari rendahnya nilai ujian nasional pada tahun 2018. Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, nilai rata-rata ujian nasional tingkat SMP/MTs menurun di hampir seluruh mata pelajaran. Penurunan rata-rata nilai terparah terjadi pada mata pelajaran matematika yang awalnya 52,69 di tahun 2017, menjadi 31,38 di tahun 2018.

Proses pendidikan dapat dipandang sebagai proses produksi, adapun mesin produksinya adalah sekolah dan siswa yang baru masuk sekolah merupakan bahan baku. Proses produksi serta mesin yang berkualitas baik, akan mampu mengolah bahan baku menjadi hasil produksi yang berkualitas baik dan dapat memenuhi tujuan produksi. Saat hasil produksi yang dihasilkan memenuhi standart, maka akan lebih mudah diterima masyarakat luas. Sehingga, kualitas sekolah sangat menentukan pencapaian siswa. Agar terjadi peningkatan hasil sesuai yang diharapkan, diperlukan usaha-usaha dari seluruh elemen sekolah secara kolaboratif menerapkan kebijakan-kebijakan yang mendukung ketercapaian tujuan.

Madrasah sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional memiliki andil yang cukup besar dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Berdasarkan data statistik Pendidikan Islam Kementerian Agama RI Tahun 2013/2014 diketahui bahwa jumlah seluruh madrasah adalah 44.979,

dengan rincian MI sebanyak 23.071, MTs sebanyak 15.244, dan MA sebanyak 6.664, Jumlah siswa yang dapat dilayani oleh lembaga pendidikan ini sebanyak 7.005.285 orang, dengan rincian MI sebanyak 3.200.459 orang, MTs sebanyak 2.745.022 orang, dan MA sebanyak 1.059.814 orang. Sementara guru madrasah berjumlah 397.364 orang, dengan rincian MI sebanyak 38.872 orang, MTs sebanyak 245.699 orang, dan MA sebanyak 112.793 orang.⁵

Selain jumlahnya yang besar, madrasah memiliki keunggulan lain dibanding sekolah umum terkait dengan cakupan materi yang diberikan. Menurut UU nomor 20 tahun 2003, madrasah tidak hanya mengajarkan ilmu umum, tapi juga ilmu agama.⁶ Hal ini menjadi nilai tambah bagi madrasah dan berpeluang besar membawa Indonesia lebih maju.

Potensi madrasah yang demikian besar tentu harus diiringi dengan upaya peningkatan mutu pendidikannya. Sebagai upaya meningkatkan jaminan mutu pendidikan madrasah, maka Direktorat Pendidikan Madrasah telah menjadikan Program Akreditasi Madrasah sebagai kebijakan prioritas. Hingga tahun 2013 jumlah madrasah yang telah terakreditasi sebagai berikut: MI: 17.203 (74.57%), MTs: 10.437 (68.47%), MA: 4.482 (67.26%).

Namun suatu lembaga pendidikan tidak akan berkembang dengan baik jika kepemimpinan kurang diperhatikan. Kepemimpinan sangatlah

⁵ data EMIS (Education Manajemen Information System) Kementerian Agama, 2018. www.emispendis.kemenag.go.id.

⁶ Presiden Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.

vital sebab merupakan garda terdepan penggerak kemajuan untuk mendorong keberhasilan suatu lembaga pendidikan yang efektif dan efisien serta sesuai kebutuhan zaman. Kepemimpinan yang baik harus mampu memerankan kepemimpinan yang demokratis dan visioner dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin,⁷ Guru harus mampu mengarahkan potensi siswa melalui pembelajaran yang efektif dan inovatif sesuai kurikulum yang berlaku⁸, sarana dan prasarana madrasah harus lengkap, ketersediaan dana pendidikan harus cukup, dan lain sebagainya. Dengan kata lain, 8 komponen standar nasional pendidikan harus dipenuhi oleh madrasah agar kualitas madrasah semakin baik. Yaitu, standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.⁹ Salah satu cara peningkatan kualitas pendidikan madrasah melalui pengembangan madrasah agar menjadi madrasah yang berkualitas menuju era kompetisi.

Pengembangan sekolah/madrasah atau *School Improvement* memfokuskan pada prestasi siswa yang muncul dan kemampuan sekolah untuk melakukan perubahan.¹⁰ Beberapa penelitian menunjukkan bahwa

⁷ Hasibuan, Ahmad Ibrahim, Mustapid Mustapid, and Candra Wijaya. "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Swasta Miftahul Falah Sunggal Kabupaten Deli Serdang." *Anthropos: Jurnal Antropologi Sosial dan Budaya (Journal of Social and Cultural Anthropology)* 4.2 (2019): 201-210. (hal 207)

⁸ Setyawati, Suci, Firosalia Kristin, and Indri Anugraheni. "Penerapan Model Pembelajaran Problem Based Learning (PBL) Untuk Meningkatkan Keaktifan Dan Hasil Belajar Siswa Kelas 2 SD." *Jurnal Ilmiah Pengembangan Pendidikan (JIPP)* 6.2 (2019): 93-99. (hal 94)

⁹ Pendidikan, Badan Standar Nasional, and Kebudayaan Republik Indonesia. "Standar isi Pendidikan dasar dan menengah." *BSNP-Indonesia. org*, diakses pada tanggal 11 (2018).

¹⁰ Reynolds, D., Hopkins, D., Potter, D., and Chapman, C. (2001) *School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances*. London: DES.

kepemimpinan sekolah dapat dijadikan solusi untuk beberapa persoalan yang terjadi disekolah.¹¹ Ini menunjukkan bahwa *school improvement* dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan sekolah. Sekolah yang efektif biasanya memiliki lima karakteristik yaitu pertama, kepemimpinan yang sangat baik dan kuat, kedua, memiliki siswa dengan ekspektasi yang tinggi, ketiga, memiliki kedisiplinan yang baik, keempat, menekankan pada bagaimana memperoleh dasar kompetensi andalan, kelima, seringkali melakukan *progress supervise* pada siswa. Meskipun sekolah merupakan lembaga organisasi non profit, dalam lingkungan yang berorientasi pada performansi, ada tuntutan untuk mengembangkan sekolah yang profesional dan sekolah yang efektif.

Tujuan dari sekolah yang efektif tidak hanya mentransformasi sekolah yang tidak efektif menjadi sekolah yang efektif tapi juga mentransformasi sekolah yang efektif kedalam sekolah yang *excellent*.¹² Disisi lain, *school improvement* berupaya melakukan perubahan organisasi. Salah satu perubahan tersebut dapat tercermin dari ide-ide dan praktek-praktek inovasi manajemen.¹³ Sebagaimana yang dikutip oleh Ya-Ling Lu & Yi-Yheng Lin, Macbeath & Mortimore berpendapat bahwa sekolah yang efektif memiliki karakteristik kepemimpinan profesional, sharing visi dan

¹¹ Bolivar, A. O. (2013). *Quantum-Classical Correspondence: Dynamical Quantization And The Classical Limit*. Springer Science & Business Media.

¹² Ya-Ling lu & Yi-Cheng Lin. (2016). How to Identify Effective Schools in the New Period: Use the Fuzzy Correlation Coefficient of Distributed Leadership and School Effectiveness. *International Journal of Intelligent Technologies & Applied Statistics*, 9(4).

¹³ Bulbul, T. 2012. Developing a Scale for Innovation Management at Schools: A Study of validity and Reliability. *Educational Sciences: Theory & Practice* - 12(1) Winter 168- 174

tujuan, lingkungan belajar yang fokus pada pengajaran dan pembelajaran, memiliki ekspektasi tinggi, penguatan positif, tanggungjawab siswa, pengajaran yang bertujuan, *learning organization*, dan *home school partnership*.¹⁴

Beberapa literatur tentang sekolah efektif, diketahui bahwa sekolah efektif terdiri dari beragam faktor yaitu: pertama, performansi belajar; merujuk pada sikap belajar siswa, performansi akademik, dan interaksi antara guru dan murid. Kedua, kualitas pengajaran. Merujuk pada konten mengajar guru, metode, penilaian, pengetahuan profesional, konseling dan pertumbuhan profesional. Ketiga, performansi administratif merujuk pada koordinasi dan komunikasi administratif, perencanaan dan implementasi yang hati-hati. Keempat, lingkungan kampus yang merujuk pada perencanaan lingkungan kampus, *hardware* dan *software* yang mendukung proses pengajaran. Kelima, dukungan orang tua merujuk pada performansi sekolah, *parental support*, perhatian dan kerjasama masyarakat.¹⁵

Berdasarkan penjelasan diatas, penting dilakukan penelitian terkait gambaran, strategi serta faktor yang berkaitan dengan *school improvement* di Madrasah Tsanawiyah Jawa Timur terutama yang dijalankan oleh kepala sekolah sebagai pemegang kepemimpinan tertinggi di sekolah.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini ;

¹⁴ Ya-Ling Lu & Yi-Yheng Lin, Op. Cit.,

¹⁵ Ya-Ling Lu & Yi-Yheng Lin, Op. Cit.,

1. Bagaimana gambaran *school improvement* kepala madrasah di Jawa Timur?
2. Bagaimana upayaUpaya apa saja yang dilakukan Kepala Sekolah dalam melaksanakan *school improvement* di Jawa Timur?
3. Faktor apa yang mendukung dan menghambat *school improvement* bagi kepala madrasah di Jawa Timur

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian ini untuk

1. Untuk mendiskripsikan *school improvement* kepala madrasah di Jawa Timur
2. Untuk menjelaskan atau memahami strategi yang digunakan kepala madrasah dalam mengembangkan *school improvement*
3. Untuk menemukan faktor yang mendukung dan menghambat kepala madrasah dalam pengembangan *school improvement*

D. Kegunaan Penelitian

Secara teoritis penelitian ini merupakan pengembangan keilmuan di bidang kepemimpinan dan manajemen madrasah. Sementara secara praktis, sebagai bahan kajian dan best practices tata kelola *school improvement* bagi madrasah.

E. Metode penelitian

1. Jenis dan Rancangan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif menggunakan strategi studi kasus. Penelitian kualitatif adalah

penelitian yang berfokus pada pendalaman kajian terhadap suatu masalah tanpa menjadikan generalisasi sebagai tujuan utamanya¹⁶. Data-data yang dihasilkan merupakan data kualitatif yang analisisnya terbatas pada tehnik statistik deskriptif tanpa menggunakan tehnik statistik inferensial. Dalam praktiknya, hasil penelitian kualitatif banyak digunakan sebagai sumber penyusunan hipotesis/dugaan sementara pada penelitian kuantitatif. Selain itu, banyak penelitian kuantitatif yang menjadikan hasil kajian penelitian kualitatif sebagai pijakan teorinya.¹⁷

Adapun strategi studi kasus menjelaskan peristiwa, kebijakan atau program dalam satu lembaga atau individu yang unik. Unik berarti hanya terdapat pada tempat atau waktu tertentu. Studi kasus dilakukan secara intens, mendalam, dan terperinci untuk memperoleh informasi lengkap terhadap kasus yang diteliti¹⁸. Dalam menentukan kasus yang diteliti, perlu dilakukan pertimbangan tentang keunikan kasus yang diteliti. Menurut Stake, terdapat enam hal yang perlu dipertimbangkan peneliti dalam menentukan kasus yang diteliti, yaitu 1) hakikat kasus, 2) latar belakang kasus, 3) seting fisik kasus, 4) seluruh hal-hal yang mengitari kasus, 5) kasus lain yang terhubung dengan kasus yang akan diteliti, dan 6) narasumber yang memahami kasus¹⁹.

¹⁶ Arifin, Zaenal. "Metodologi Penelitian Pendidikan." *Surabaya: Lentera Cendikia* (2008). (hal 19)

¹⁷ Ibid, hal 20.

¹⁸ Rahardjo, Mudjia (2017) *Studi kasus dalam penelitian kualitatif: konsep dan prosedurnya*. Disampaikan pada mata kuliah Metode Penelitian, Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Januari 2017

¹⁹ Stake, Robert E. 1994. "Case Studies" in Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln (eds.). "Handbook of Qualitative Research", Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Fokus penelitian ini adalah studi kasus terhadap *school improvement* bagi kepala madrasah jawa timur, yaitu bagaimana gambaran, strategi dan faktor yang dapat dijelaskan dalam mengembangkan *school improvement*.

2. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan staff sekolah, seperti guru, karyawan, dan orangtua. Kepala sekolah merupakan key informan, yaitu informan kunci sebagai pihak yang mengembangkan *school improvement*. Sementara staff sekolah merupakan informan tahu, yaitu seseorang atau individu yang tahu akan pengembangan *school improvement* yang dilakukan kepala madrasah.

3. Prosedur penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan dalam tiga tahap, yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan, dan tahap analisis data.

4. Metode Pengumpulan Data

Teknik penggalan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan *school improvement*, wawancara digunakan untuk menggali program, kejadian atau kebijakan yang beriklan dengan *school improvement*, sementara dokumentasi digunakan untuk menggambarkan dokumen dokumen penting yang berkaitan dengan pelaksanaan *school improvement* untuk madrasah.

5. Metode Analisis Data

Keabsahan data atau kredibilitas data dalam penelitian kualitatif menggunakan triangulasi sumber data, yaitu yang berguna untuk mengkroscek kebenaran informasi subjek melalui hadirnya informan tahu yang memahami adanya school improvement yang dilakukan kepala madrasah.

Analisis data dalam penelitian ini merupakan proses engumpulan dan analisis data berlangsung secara simultan. Data penelitian berupa narasi, deskripsi, dokumen tertulis dan tidak tertulis (misal: foto, gambar, artefak, film). Data-data tersebut dikelola melalui proses: organisasi data, koding dan analisis, interpretasi. Hal tersebut di atas dijelaskan semua secara rinci sesuai dengan perspektif yang digunakan.

F. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini disusun dalam enam bab pembahasan sebagai acuan dalam berfikir secara sistematis, adapun rancangan sistematika pembahasan laporan penelitian ini sebagai berikut:

1. Bab Pertama "*Pendahuluan*" yang merupakan gambaran umum isi penelitian yang terdiri dari, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka teoritik, sistematika pembahasan.
2. Bab Kedua "*Kajian Pustaka*" yang berisi teori yang berhubungan dengan penelitiannya, seperti, *School Improvement*, Madrasah dan Kepala sekolah.

3. Bab Ketiga "*Metode Penelitian*" yang berisi jenis penelitian, subjek penelitian, instrumen penelitian, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.
4. Bab Keempat "*Hasil Penelitian*" yang berisi tentang hasil data temuan penelitian di lapangan dan hasil analisa pengujian hipotesis dari data yang diperoleh peneliti.
5. Bab Kelima "*Pembahasan dan Diskusi Hasil Penelitian*" hasil penafsiran peneliti mengenai data-data yang telah di analisis menggunakan teori yang berkaitan
6. Bab Keenam "*Penutup*" yang berisi tentang kesimpulan tentang hasil penelitian dan rekomendasi yang berkaitan dengan penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. *School Improvement*

School improvement pertama kali dibahas pada tahun 1930 dalam diskusi yang di selenggarakan oleh *Progressive Education Assosiation* Amerika. Dalam diskusi tersebut, dibahas upaya peningkatan sekolah SMA di Amerika melalui perubahan kurikulum. Selanjutnya, pada tahun 1960-an, dilakukan upaya *school improvement* dengan peningkatan yang lebih luas (Harris & Chrispeels, 2009). Sama seperti sebelumnya, kurikulum menjadi aspek utama pengembangan. Kurikulum dikembangkan melalui penggabungan beberapa model yang dilakukan oleh beberapa ahli dari bidang pendidikan dan psikologi. Meskipun *school improvement* telah digagas dan diimplementasikan, pada akhir tahun 1970 hingga awal 1980 baru ditemukan pendekatan khusus dan praktis dari *school improvement* (Reynolds, Teddlie, Hopkins & Stringfield, 2000).

Hopkins dan Reynolds (2001) membagi perkembangan *school improvement* dalam tiga fase. Fase pertama ditandai dengan pengimplementasian *school improvement* oleh *Organisation for Economic Cooperation and Development's* (OECD). Melalui *Centre for Educational Research and Innovation* (CERI), OECD membuat sebuah program yang berfokus pada pengembangan sekolah yang diberi nama *International School Improvement Project* (ISIP). Melalui program ini, diperoleh lima bidang yang menjadi aspek utama dalam *school improvement*, yaitu review

sekolah, peran kepala sekolah, dukungan pihak luar (eksternal), penelitian dan evaluasi, serta pengembangan dan implementasi pendidikan. Kelima bidang tersebut dikaji oleh 150 orang dari empat belas negara. Pengkajian dilakukan untuk mengetahui kondisi kelima bidang tersebut saat ini dan menemukan strategi untuk mengembangkan kelima bidang guna optimalisasi *school improvement* (Hopkin, 1990; Kuijpers, Houtveen & Van de Grift, 2019). Dalam fase awal ini, program-program yang digunakan belum sistematis, belum terprogram, dan tidak menggunakan pendekatan koheren terhadap perubahan sekolah (Hopkins, 2001; Reynolds, 2002).

Fase kedua perkembangan *school improvement* dimulai pada awal tahun 1990-an. Pada fase kedua ini, ditemukan hubungan yang erat antara *school improvement* dan *school effectiveness* (Reynolds, Hopkins & Stoll, 1993; Hopkins & Reynolds, 2001; Creemers, 2002; Townsend, 2007). Keduanya berkolaborasi dimana konsep *school effectiveness* menghasilkan “apa yang perlu dikembangkan” dan *school improvement* “bagaimana cara untuk mengembangkan”. Pada akhir fase kedua ini, banyak pemerintahan dan lembaga resmi menerapkan *school improvement* dan *school effectiveness*. Diantaranya untuk membuat rencana pengembangan menjadi dasar pengetahuan tentang apa yang dilakukan sekolah efektif dan banyak inisiatif lain di bidang pendidikan.

Fase ketiga dimulai pertengahan hingga akhir tahun 1990-an, yang ditandai dengan menurunnya kualitas pendidikan di beberapa negara dan ketidak berhasilan program yang dicetuskan oleh beberapa lembaga diawal

fase. Oleh karena itu, beberapa komunitas *school improvement* memberikan perhatian lebih dalam menyelesaikan persoalan yang terjadi dan berusaha menemukan solusi. Diantaranya dengan memfokuskan pengembangan pada ruang kelas, pengajaran, dan organisasi sekolah (Hopkins & Reynolds, 2001). Hingga saat ini, banyak peneliti yang terus melakukan pengkajian terhadap *school improvement*, dan muncul berbagai pendapat tentang makna dari *school improvement*.

School improvement tersusun dari dua kata, yaitu *school* (sekolah) dan *improvement*. Sekolah dapat dimaknai sebagai bangunan yang didalamnya terjadi kegiatan belajar mengajar antara siswa dan guru. Selain itu, sekolah juga dapat dilihat sebagai lembaga yang menaungi kegiatan belajar yang berbeda berdasarkan jurusan (misalnya jurusan IPA dan IPS) dan tingkatannya (misalnya tingkat MI, MTs, dan MA) (Bahasa, 2018). Sedangkan *improvement* dapat diterjemahkan sebagai perbaikan (Echols & Shadily, 2003). Perbaikan adalah pembetulan atau proses, cara, perbuatan membetulkan menjadi lebih baik (KBBI, 2018). Sehingga *school improvement* secara terminologi dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan pembetulan terhadap sekolah sebagai lembaga pendidikan untuk melakukan perubahan agar menjadi lebih baik.

Hopkins (1996) mendefinisikan *school improvement* sebagai semua usaha yang dilakukan untuk menciptakan tempat yang mendukung seluruh kegiatan siswa terutama pembelajaran, sementara Barth (1990) mendefinisikan *school improvement* sebagai upaya untuk menyediakan

tidak hanya tempat yang mendukung pembelajaran, tetapi juga kondisi di sekitar siswa baik dari luar maupun dari dalam sekolah sehingga siswa maupun guru dapat meningkatkan serta mempertahankan prestasinya.

Park, Hironaka, Carver, dan Nordstrum (2013) menjelaskan bahwa *school improvement* adalah upaya perencanaan dan pelaksanaan perubahan yang dibutuhkan oleh sekolah untuk meningkatkan level pencapaian siswa. Adapun Hopkins, West dan Ainscow (1996) mendefinisikan *school improvement* sebagai pendekatan khusus untuk mencapai perubahan pendidikan yang dapat meningkatkan capaian siswa serta membangun kapasitas sekolah untuk mengelola perubahan.

Berbeda dengan pengertian sebelumnya, pengertian dari Hopkins et.al (1996) tidak hanya mengarahkan tujuan *school improvement* pada capaian siswa, tetapi juga pada peningkatan kapasitas sekolah. Kapasitas sekolah merupakan unsur yang turut memengaruhi *school improvement* (Mitchell & Sackney, 2000; Leithwood, Aitken & Jantzi, 2001; Hopkins, 2001;).

Pengertian lain dari *school improvement* disampaikan oleh Velzen, Miles, Ekholm, Hameyer dan Robin (1985) yang menyebutkan bahwa *school improvement* adalah upaya sistematis dan berkelanjutan untuk mengubah kondisi pembelajaran dan kondisi internal terkait lainnya di sekolah, dengan tujuan utamanya adalah pencapaian pendidikan yang lebih efektif. Dari pengertian tersebut terlihat penekanan target perbaikan

sekolah adalah pada kegiatan pembelajaran dan kondisi internal sekolah yang merujuk kepada budaya sekolah.

Sekolah merupakan organisasi yang didalamnya terdapat banyak anggota yang masing-masing memiliki karakteristik budaya yang berbeda, sehingga sekolah memuat keberagaman budaya. Sehingga sejalan dengan pendapat Velzen et.al (1985) keragaman budaya menjadi salah satu yang harus diperhatikan. Kyriakides (2007) juga memberi penguatan bahwa sangat penting untuk mempertimbangkan keragaman budaya sekolah dengan melihat bagaimana sekolah melayani kebutuhan anak-anak yang kurang beruntung demi terwujudnya peningkatan sekolah dalam hal kualitas dan ekuitas. Penentuan kebijakan *school improvement* tanpa mempertimbangkan latar belakang siswa yang beragam, termasuk status sosial ekonomi, prestasi sebelumnya, gender, dan karakteristik pribadi lainnya tidak memenuhi karakteristik dari sekolah yang maju (Kyriakides, 2007).

Prinsip kerja dari *school improvement* adalah pengurangan jarak antara capaian sekolah saat ini dengan capaian optimalnya (ditentukan oleh kapasitas sekolah) (Park, et al., 2013). Ketika implementasi *school improvement* dilakukan dan terdapat peningkatan pada capaian sekolah, maka kapasitas sekolah turut serta meningkat. Kapasitas sekolah bersinergi dengan capaian optimal sekolah. Peningkatan kapasitas sekolah dapat meningkatkan capaian optimal sekolah dan *school improvement* mendapatkan target capaian baru. Saat target capaian baru diperoleh,

berdasarkan prinsip kerjanya, *school improvement* berupaya mencapai target baru capaian optimal tersebut (McAleavy & Riggall, 2016). Proses ini terus berlanjut, sehingga sekolah akan terus mengalami peningkatan. Oleh karena itu, *school improvement* dapat dipandang sebagai proses perbaikan yang berkelanjutan. Perbaikan berkelanjutan dalam *school improvement* mengisyaratkan adanya suatu proses berulang sebagai upaya perbaikan dan pencapaian tujuan.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa *school improvement* adalah upaya perencanaan dan pelaksanaan yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan untuk memperbaiki kondisi sekolah dengan tetap mempertimbangkan keragaman budaya dari para anggotanya guna meningkatkan pencapaian siswa, yang berdampak pada peningkatan kapasitas sekolah dan kualitas pendidikan.

Sejumlah kajian menunjukkan bahwa penggunaan data penelitian adalah karakteristik guru yang berkualitas tinggi, yang mungkin memainkan peran sebagai agen perbaikan di sekolah.²⁰ Kapasitas sekolah untuk proses peningkatan didukung oleh pengetahuan guru, keterampilan dan disposisi, dan penciptaan komunitas profesional.²¹ Namun, bagaimana penelitian berinteraksi dengan kebijakan dan praktik adalah masalah dinamika kelembagaan, yang memediasi interpretasi dan efeknya.²²

²⁰ Ko, J. & Sammons, P. (2012). *Effective teaching: A review of research. Executive summary report prepared for CfBT*. Oxford: University of Oxford, Department of Education.

²¹ Hopkins, D. (2013). *Exploding the myths of school reform*. Camberwell: ACER Press.

²² Levin, B. (2011). *Mobilising research knowledge in education*. *London Review of Education*, 9, 15–26.

Selama tahun 1960-an dan 1970-an, studi-studi berpengaruh mengklaim bahwa karakteristik individu dan latar belakang sosial ekonomi adalah faktor yang paling berpengaruh yang berperan dalam pencapaian murid. Pada saat yang sama, efek dari proses sekolah dipandang lemah terkait dengan prestasi. Studi selanjutnya telah menantang perspektif ini dan menunjukkan adanya efek signifikan di tingkat kelas, departemen dan sekolah.²³

Meskipun ada temuan berbeda mengenai keseimbangan antara faktor rumah dan sekolah, ketika sampai pada dampak faktor tingkat sekolah, penelitian menunjukkan bahwa, rata-rata, sekolah menyumbang antara 5% dan 18% perbedaan prestasi, setelah perbedaan awal adalah dikontrol.²⁴ Sudah diterima secara luas bahwa mungkin ada variasi internal dalam efektivitas di tingkat departemen atau kelas, dan bahwa efek guru cenderung jauh lebih besar daripada perbedaan sekolah. Ini sangat kuat di sekolah dasar, di mana siswa cenderung menghabiskan sebagian besar hari dengan seorang guru tunggal, dan di negara-negara berkembang. Studi penelitian menyarankan kisaran antara 20% dan 40%.²⁵ Karenanya, kualitas guru tampaknya menjadi variabel kunci di tingkat kelas. Singkatnya: (1) guru yang paling efektif setidaknya lima kali lebih efektif daripada yang

²³ Reynolds, D., Sammons, P., De Fraine, B., Van Damme, J., Townsend, T., Teddlie, C., & Stringfield, S. (2014). Educational effectiveness research (EER): A state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25, 197–230.

²⁴ Sammons, P. (2007). *School effectiveness and equity: Making connections. A review of school effectiveness and improvement research—its implications for practitioners and policy makers.* Retrieved from <http://www.cfbt.com/en-GB/Research/Research-library/2007/rschool-effectiveness-and-equity-2007>

²⁵ Ko, J. & Sammons, P. Loc. Cit

paling tidak efektif; (2) kualitas guru dapat menutup kesenjangan prestasi di sekolah dasar dan menengah; dan (3) guru yang baik terus memberi manfaat bagi siswa setidaknya selama dua tahun setelah mereka berhenti mengajar mereka.²⁶

Selain itu, peningkatan sekolah melibatkan pengetahuan ahli yang diturunkan dari penelitian, seperti yang ditunjukkan, misalnya, oleh Alberta *School Improvement Initiative* (AISI).²⁷ Pada saat yang sama, kepemimpinan sekolah adalah faktor kedua selain guru yang mempengaruhi siswa.²⁸ Sudah mapan bahwa para pemimpin memainkan peran penting dalam pencapaian murid dan peningkatan sekolah secara lebih luas.²⁹ Kepemimpinan yang berfokus pada instruksi, didistribusikan, dan transformasional tampaknya menjadi faktor penting lainnya dalam *school improvement*.³⁰ Hal-hal instruksional sebagai elemen inti *school improvement* juga memerlukan bukti penelitian tentang apa yang berhasil dalam praktiknya, meskipun ditinjau kembali secara kontekstual dan diciptakan kembali oleh guru ahli.

²⁶ Wiliam, D. (2013). The importance of teaching. In J. Clifton (Ed). Excellence and equity. Tackling educational disadvantage in England's secondary schools. London: Institute for Public Policy Research.

²⁷ Foster, R., Wright, L., & McRae, P. (2008). *Leading and sustaining school improvement initiatives: A review of site-based research from AISI cycles 1, 2, and 3*. Edmonton: Alberta Education.

²⁸ Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham: DfES/NCSL.

²⁹ Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Toley, H., & Beresford, J. (2000). *Leading schools in times of change*. Buckingham: Open University Press.

³⁰ Mulford, B. (2010). *Recent developments in the field of educational leadership: The challenge of complexity*. Dalam A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan, & D. Hopkins (Eds.), *Second international handbook of educational change* (pp. 187–208). Dordrecht: Springer.

Kepemimpinan yang efektif didistribusikan, dan dibagikan, berfokus pada pengajaran dan mendukung moral guru. Para pemimpin menetapkan arah (visi bersama, harapan kinerja tinggi), mengembangkan orang (dukungan individu, stimulasi intelektual dan emosional, pemodelan) dan mendesain ulang organisasi (budaya dan struktur kolaboratif, membangun hubungan yang produktif dengan orang tua dan masyarakat).³¹

Dalam analisis ini, penelitian terbaru menunjukkan bahwa pemimpin sekolah sangat penting untuk membentuk 'kepercayaan pada sekolah', yang memiliki pengaruh dramatis, baik langsung maupun tidak langsung, pada efektivitas sekolah.³² Selain itu, McLaughlin dan Talbert menemukan bahwa kualitas kepemimpinan di tingkat departemen dan / atau sekolah menyumbang bagian signifikan dari perbedaan antara sekolah, dan antara departemen dalam sekolah.³³ Selain itu, kepemimpinan sekolah adalah titik awal untuk transformasi sekolah yang kurang beruntung (dan) yang kurang beruntung.³⁴

Mengambil langkah ini lebih jauh, para pemimpin dapat menutup kesenjangan dan meningkatkan budaya penelitian. Tiga mode kepemimpinan berpikiran penyelidikan yang saling terkait untuk

³¹ Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. Toronto: Center for Applied Research and Educational Improvement, Ontario Institute for Studies in Education; Wallace Foundation. Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/HowLeadership-Influences-Student-Learning.pdf>

³² Bryk, A., & Schneider, B. (2002). Trust in schools. New York: Russell Sage.

³³ McLaughlin, M., & Talbert, J. (2006). Building school-based teacher learning communities. New York, NY: Teachers College Press.

³⁴ OECD (2012). Equity and quality in education. Supporting disadvantaged students and schools. Paris: Author. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264130852-en>

peningkatan sekolah telah muncul³⁵ : (1) mempromosikan penelitian dan evaluasi di seluruh sekolah, di departemen dan oleh guru kelas individu; (2) mengadopsi pendekatan yang lebih sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis dan menggunakan data dan bukti dalam pekerjaan yang sedang berlangsung, misalnya, hasil ujian siswa, data nilai tambah dan laporan inspeksi sekolah eksternal; (3) mencari dan menggunakan penelitian yang relevan dan praktis, dihasilkan dan diproduksi oleh peneliti eksternal.

Keunggulan yang sekarang diberikan pada data dalam sistem pendidikan yang didanai publik telah semakin menggarisbawahi pentingnya peran pemimpin. Pekerjaan terbaru telah difokuskan pada peran pemimpin sekolah dalam membantu menentukan informasi apa yang dianggap layak dibicarakan di tempat pertama.³⁶ Dalam sintesis, kepemimpinan sekolah sangat penting untuk peningkatan sekolah dan khususnya relevan untuk transformasi sekolah yang kurang beruntung.

Hajisoteriou, Karousiou dan Angelides (2017), menjelaskan aspek lain dari *school improvement*. Menurutny terdapat empat aspek dari *school improvement*, yaitu;

a. Budaya sekolah yang inklusif

³⁵ Stoll, L., Bolam, R., & Collarbone, P. (2002). Leading for change: Building capacity for learning. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second international handbook of educational leadership and administration*. Dordrecht: Kluwer.

³⁶ Seashore Louis, K. (2010). Better schools through better knowledge? New understanding, new uncertainty. In A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan, & D. Hopkins (Eds). *Second international handbook of educational change* (pp. 3–27). Dordrecht: Springer

Menurut UNESCO (2009), inklusi merupakan proses mengatasi dan menanggapi keragaman kebutuhan semua anak, remaja, dan orang dewasa melalui peningkatan partisipasi dalam pembelajaran, budaya dan masyarakat, serta melarang keras adanya pengucilan di dalam dan dari pendidikan. Sehingga inklusi adalah filsosofi tentang penerimaan dimana setiap orang dihargai dan berhak untuk diperlakukan dengan layak (Ballard, 2018).

Budaya sekolah yang inklusif mengarah pada proses yang mendorong partisipasi semua siswa dan staf sebagai dasar untuk pengembangan sekolah (Bines 2000). Interaksi antar bagian sekolah didasarkan pada prinsip-prinsip hak asasi manusia, yaitu keadilan, pemberian peluang, akses, dan hak pada tiap anggota, serta penghapusan faktor-faktor yang memiliki unsur mengucilkan dan menyudutkan (Forlin, Chambers, Loreman, Deppeler & Sharma, 2013; Abawi, Bauman-Buffone, Pineda-Báez & Carter, 2018). Sehingga budaya sekolah yang inklusif menekankan pada hubungan positif antara setiap bagian sekolah dan menentang tindakan yang tidak sesuai dengan hak asasi manusia baik pada siswa, guru, staf, ataupun kepala sekolah.

b. Praktik sosial yang adil

Praktik sosial yang adil berfokus pada hak-hak semua kelompok dalam masyarakat untuk memiliki akses dan peluang dalam menentukan kebijakan yang mengatur distribusi sumber daya dalam

rangka memperoleh kesejahteraan fisik dan psikologis (Fisher & Lerner, 2013; Lerner, 2017). Adapun ketidakadilan ditandai sebagai struktur sosial dan kebijakan yang membatasi akses ke sumber daya hanya berdasarkan pada karakteristik kelompok atau individu seperti ras/etnis, usia, jenis kelamin, orientasi seksual, status kemampuan fisik atau perkembangan. Sumber daya dapat berupa benda fisik, contohnya makanan, dan fasilitas pendidikan, sementara dapat juga berupa tindakan seperti memberikan kesempatan berpendapat.

Di sekolah yang memuat beragam budaya, seringkali muncul ketidakadilan sosial, dimana budaya mayoritas mengekang budaya minoritas diantaranya terkait kebijakan pembelajaran di ruang kelas. Oleh karena itu penting bagi guru untuk mengintegrasikan keadilan sosial dalam pengembangan kurikulum dan rutinitas pengajaran.

c. Kebutuhan dan emosi siswa

Siswa merupakan bagian penting dalam *school improvement*, sebab siswa merupakan target utamanya. Pemberian kesempatan pada siswa untuk berdiskusi dan bertukar pikiran terkait apa yang dibutuhkan dan dirasakan merupakan fokus dalam *school improvement* (Hajisoteriou, Karousiou & Angelides, 2017). Kesempatan tersebut diberikan dengan cara yang bisa membuat siswa mengutarakan pendapatnya dengan mudah tanpa ada tekanan. Sehingga informasi yang diperoleh benar-benar apa yang siswa butuhkan dan rasakan. Kebutuhan siswa sangat beragam, dan dimungkinkan sekolah memiliki keterbatasan kapasitas

untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Sehingga dibutuhkan penyesuaian antara kapasitas sekolah dengan pemenuhan kebutuhan siswa dalam upaya memberikan hasil optimal.

d. Kolaborasi sekolah dan keluarga

Sekolah yang didalamnya memuat anggota dengan latar belakang budaya berbeda, turut mempengaruhi bagaimana sebuah kebijakan diputuskan dan diterapkan. Orang tua sebagai pihak yang paling memahami kondisi siswa memiliki peran penting dalam penentuan dan pemutusan kebijakan di sekolah. Pelibatan orang tua dalam pembuatan kebijakan berpeluang memberikan hasil kebijakan yang dapat memenuhi kebutuhan siswa, dan menjadi bagian penting dalam *school improvement* (Hajisoteriou, Karousiou & Angelides, 2017)..

Master (2012) bekerjasama dengan *Australian Council for Educational Research* (ACER) mengembangkan alat ukur *school improvement* yang dipublikasikan pada tahun 2012. Alat ukur tersebut memuat sembilan aspek, yaitu:

a. Agenda perbaikan eksplisit

Kepala sekolah dan/atau pemerintah menetapkan dan melaksanakan agenda *school improvement*, berdasarkan bukti dari penelitian dan praktik, terlihat dari pencapaian siswa yang dapat diukur (Master, 2012). Target dari agenda perbaikan secara eksplisit disampaikan kepada seluruh pihak, baik orang tua, staf sekolah, maupun siswa (Jacobson, 2011; Epstein & Van Voorhis, 2010) agar

seluruhnya dapat bekerjasama mencapai target tersebut. Sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan strategi *school improvement*, dan penting bagi sekolah untuk mengetahui tingkat capaian siswa dari waktu ke waktu hingga saat ini (Dunaway, Kim & Szad, 2012; Strunk, Marsh, Bush-Mecenas & Duque, 2016; Skourdoumbis, 2018). Selain analisis capaian siswa, proses penting lain dalam pelaksanaan *school improvement* adalah evaluasi serta pemantauan secara berkala terhadap agenda eksplisit yang direncanakan (Master, 2012; Le Floch, 2014).

b. Analisis dan diskusi data

Prioritas tinggi diberikan untuk melakukan analisis dan diskusi data yang dikumpulkan secara sistematis tentang hasil siswa. Data tersebut diantaranya data hasil akademik, kehadiran dan perilaku, serta data kesejahteraan siswa (Master, 2012). Analisis dan diskusi data dilakukan untuk melihat peningkatan sekolah dari waktu ke waktu dan sebagai bahan refleksi diri untuk menentukan langkah perbaikan sekolah selanjutnya (Sutherland, 2004; Wayman & Stringfield, 2006; Geijsel, Krüger & Slegers, 2010; Karagiorgi, Nicolaidou, Yiasemis & Georghiades, 2015). Data yang telah dikumpulkan diberikan kepada orang tua serta komunitas sekolah sebagai bentuk laporan pencapaian siswa (El Nokali, Bachman & Votruba-Drzal, 2010; Geijsel, et al., 2010; Karagiorgi, et al., 2015). Timbal balik berupa saran dari keduanya menjadi salah satu data masukan yang diperhitungkan. Proses analisis data tidak dapat dilakukan tanpa menggunakan keahlian

khusus, sehingga perlu juga dilakukan pelatihan bagi staf yang bertugas sebagai analisator (Heritage & Chen, 2005).

c. Budaya yang mendorong pembelajaran

Sekolah didorong oleh keyakinan mendalam bahwa setiap siswa mampu belajar dengan sukses (Leithwood, Anderson, Mascall & Strauss, 2010). Selain itu, sekolah memprioritaskan untuk membangun dan memelihara hubungan positif dan kepedulian antara staf, siswa dan orang tua. Ada budaya kerjasama yang kuat, rasa saling percaya dan saling mendukung di antara para guru, pemimpin sekolah, orang tua dan siswa (Goddart, Tschannen-Moran & Hoy, 2001; Goddart, Salloum, & Berebitsky, 2009; Moolenaar & Slegers, 2010; Viel-Ruma, Houchins, Jolivette & Benson, 2010). Orang tua diperlakukan sebagai mitra dalam meningkatkan pembelajaran dan kesejahteraan siswa (LaRocque, Kleiman & Darling, 2011; Bracke & Cortis, 2012; O'malley, Voight, Renshaw & Eklund, 2015). Sekolah bekerja untuk memelihara lingkungan belajar yang aman, penuh hormat, toleran, inklusif dan yang memperlihatkan perilaku intelektual (Master, 2012).

d. Target penggunaan sumber daya sekolah

Sekolah menerapkan sumber dayanya (waktu, staf, keahlian, dana, fasilitas, bahan) dengan cara yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan belajar dan kesejahteraan semua siswa termasuk siswa berkebutuhan khusus (Odden & Picus, 2000; Miles & Roza, 2006). Penerapan sumber daya merupakan langkah dari kebijakan, praktik, dan

program di seluruh sekolah untuk membantu mengidentifikasi dan menangani kebutuhan siswa (Master, 2012).

e. Tim pengajar ahli

Sekolah telah menemukan cara untuk membentuk tim guru profesional, termasuk guru yang mengambil peran kepemimpinan aktif di luar kelas (Master, 2012). Guru sebagai bagian dari *school improvement* menjadi penting karena perannya sebagai pemberi informasi bagi siswa. Kesesuaian bidang studi yang dikuasai guru dengan mata pelajaran yang diampuhnya berpeluang besar menciptakan peningkatan pembelajaran yang dilakukannya. Selain itu, komitmen guru untuk terus melakukan upaya peningkatan akan berdampak positif terhadap pencapaian siswa, terlebih jika terdapat kolaborasi antar guru (Ronfeldt, Farmer, McQueen & Grissom, 2015; Banerjee, Stearns, Moller & Mickelson, 2017; Reeves, Pun & Chung, 2017). Kepala sekolah memiliki tugas untuk menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung proses kolaborasi tersebut (Brown & Wynn, 2009; Lunenburg, 2010; Drago-Severson, 2012; Hallam, Smith, Hite, Hite, & Wilcox, 2015).

f. Penyampaian kurikulum sistematis

Sekolah memiliki rencana yang koheren dan sistematis untuk penyampaian kurikulum yang memastikan ekspektasi pengajaran dan pembelajaran yang konsisten dan referensi yang jelas untuk memantau pembelajaran di seluruh tingkatan kelas. Rencana untuk menerapkan

pengajaran berbasis praktik, menyamakan prosedur penilaian serta pelaporan telah dikembangkan dengan mengacu pada kurikulum yang disetujui dan disempurnakan secara kolaboratif untuk mencapai visi bersama dalam praktik kurikulum (Master, 2012).

g. Belajar dan mengajar yang berbeda

Sekolah menempatkan prioritas tinggi untuk memastikan bahwa dalam pembelajaran sehari-hari, guru kelas mengidentifikasi dan menangani kebutuhan belajar siswa secara individu, termasuk siswa berprestasi dan siswa berkebutuhan khusus (Marzano, 2012; Samson & Collins, 2012). Guru didukung untuk memonitor secara dekat kemajuan individu, mengidentifikasi kesulitan belajar dan menyesuaikan kegiatan kelas dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan siswa (Master, 2012).

h. Praktik pedagogis yang efektif

Pengajaran efektif merupakan kunci dalam meningkatkan pembelajaran siswa di seluruh sekolah (McMahon, 2006; Clarke & Braun, 2013). Kepala sekolah mengambil peran kepemimpinan yang kuat, mendorong penggunaan praktik pengajaran berbasis penelitian di semua ruang kelas untuk memastikan bahwa setiap siswa terlibat, ditantang dan belajar dengan sukses (Master, 2012). Semua guru memahami dan menggunakan metode pengajaran yang efektif termasuk instruksi eksplisit dalam memaksimalkan pembelajaran siswa.

i. Kemitraan sekolah-masyarakat

Sekolah secara aktif mencari cara untuk meningkatkan pembelajaran dan kesejahteraan siswa melalui kemitraan dengan orang tua dan keluarga, lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya, bisnis lokal dan organisasi masyarakat (Master 2012). Seluruh kemitraan yang dibangun merupakan strategi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan siswa dan menyediakan pengalaman, dukungan, sumber daya manusia atau sumber daya fisik yang tidak tersedia didalam sekolah. Setiap kemitraan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama dalam setiap kegiatan (Gaitan, 2012; Epstein, 2013). Prosedur kemitraan disusun untuk menciptakan komunikasi yang efektif dan memantau serta mengevaluasi dampak dari kemitraan sekolah.

Menurut Creemers, Stoll, Reezigt, dan anggota ESI (*Effective School Improvement*) (2007) *school improvemnet* memiliki tiga aspek, meliputi, budaya (*culture*), proses (*Process*), dan hasil (*outcome*). Ketiga aspek saling terhubung satu dengan yang lain. Budaya dapat dilihat sebagai latar belakang terhadap proses yang sedang berlangsung dan hasilnya adalah tujuan dari proses tersebut. Ketiganya saling terkait dan terus-menerus saling memengaruhi. Budaya menentukan bagaimana proses *school improvement* dijalankan serta memengaruhi tujuan yang akan dicapai (pilihan hasil). Keberhasilan dan kegagalan dari pencapaian tujuan atau hasil yang hendak dicapai, juga akan berdampak pada budaya sekolah. Tujuan atau hasil yang ditetapkan mempengaruhi bagaimana proses *school*

improvement dijalankan. Adapun hasil yang diperoleh, kesuksesannya juga dipengaruhi bagaimana implementasi proses dilakukan.

Berdasarkan aspek-aspek yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini mengadopsi aspek *school improvement* yang digunakan oleh Master (2012), yaitu agenda perbaikan eksplisit, analisis dan diskusi data, budaya yang mendorong pembelajaran, target penggunaan sumber daya sekolah, tim pengajar ahli, penyampaian kurikulum sistematis, belajar dan mengajar yang berbeda, praktik pedagogis yang efektif, dan kemitraan sekolah-masyarakat.

Sebagai proses sosial, banyak faktor yang dapat mempengaruhi *school improvement*. Karena banyaknya faktor yang mempengaruhi, sangat sulit untuk menentukan standarisasi dan determinasi dari *school improvement* (Feldhoff, Falk, & Linda, 2016). Banyak peneliti yang melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi *school improvement*. Salah satunya McAleavy, Riggall, dan Fitzpatrick (2016) yang menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *school improvement* adalah kepemimpinan, visi dan etos, pemerintah, pengawasan dan evaluasi, kurikulum, performa manajemen staf, pembelajaran, lingkungan sekolah, dan hubungan diluar sekolah.

Menurut Johannesen dan Groth (2000), terdapat enam faktor yang memengaruhi *school improvement*, yaitu;

- a. Pengembangan profesional

Pengembangan profesional adalah salah satu elemen kunci dalam *school improvement* (Guskey, 2002; Guskey & Sparks, 2004; Poekert, 2012). Ketika sekolah mengidentifikasi terdapat aspek yang perlu ditingkatkan, pengembangan profesional menghasilkan peningkatan tersebut (Johannesen & Groth, 2000). Pengembangan profesional merupakan kegiatan pengembangan mutu dari staf sekolah terutama guru sebagai kunci dalam kegiatan belajar mengajar.

Joyce dan Showers (1995) menjelaskan bahwa proses pengembangan profesional, membutuhkan struktur dukungan internal dari staf itu sendiri, seperti melakukan model pelatihan rekan sebaya. Staf yang memiliki kemampuan lebih membagikan pengetahuannya pada staf lain agar peningkatan mutu bisa merata. Selain itu, aspirasi staf juga dibutuhkan dalam pengembangan profesional seperti penyampaian pendapat untuk program pengembangan profesional yang efektif.

b. *Monitoring* dan evaluasi

Dua aspek yang perlu diperhatikan dalam kegiatan *monitoring* dan evaluasi adalah (1) kinerja siswa dan (2) penerapan praktik baru (Johannesen & Groth, 2000). Selain itu, tolok ukur harus dirancang untuk mengukur kemajuan disetiap kegiatan *monitoring* dan evaluasi. Tolok ukur harus dapat diukur sehingga data yang diperoleh lebih spesifik dan praktis dan dapat digunakan sebagai dasar proses modifikasi atau perubahan yang dilakukan selanjutnya.

Dari proses *monitoring* dan evaluasi yang dilakukan, dibutuhkan proses lanjutan, yaitu analisis. Namun, salah satu masalah terpenting yang dihadapi sekolah adalah menyisihkan waktu untuk analisis tersebut, yang harus dilakukan secara teratur, berkelanjutan (mingguan, triwulanan, tahunan). Kegiatan-kegiatan ini harus menjadi bagian rutin dari kegiatan sekolah dan pada akhirnya dapat menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran, dengan seluruh anggota fokus pada penyelidikan berkelanjutan, evaluasi kualitas, serta efektivitas pengajaran.

c. Tingkat dan jenis keterlibatan staf

Konsistensi keterlibatan staf sangat penting untuk *school improvement* (McLaughlin & Marsh, 1990; Ainscow, et al., 2013). Agar sekolah dapat melakukan perbaikan yang diperlukan dan dipastikan semua siswa mendapat manfaat dari perbaikan tersebut, seluruh staf harus terlibat dalam proses perencanaan maupun implementasi rancangan perbaikan.

d. Visi

Visi yang dimiliki sekolah dengan mutu tinggi antara lain (1) meningkatkan hasil siswa (2) menciptakan praktik mengajar yang menantang secara intelektual dengan jadwal yang terstruktur. Sekolah cenderung mengalami lebih banyak keberhasilan ketika ada visi yang ditentukan bersama dan ketika seluruh sekolah berfokus pada pengajaran dan pembelajaran.

e. Relokasi sumber daya

Proses relokasi semua sumber daya yang tersedia untuk sekolah harus dipertimbangkan agar *school improvement* dapat memberikan hasil optimal. Sumber daya harus dikoordinasikan dengan cara mengoptimalkan pemanfaatan waktu, ruang, orang, dan pendanaan.

f. Kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah karakteristik penting dari sekolah yang efektif dan telah menjadi topik banyak penelitian. Namun, seperti yang dinyatakan oleh Yau dan MacGilchrist (1998), satu individu, terlepas dari bakat atau tekad tidak dapat mengubah sekolah tanpa keterlibatan orang lain. Tim kepemimpinan yang diarahkan oleh kepala sekolah memiliki wewenang langsung untuk mengambil keputusan dalam hal distribusi kekuasaan dan pengambilan keputusan, distribusi waktu dan uang, alokasi ruang, dan kehadiran suara dalam pengambilan keputusan.

Scheerens (2015) juga melakukan analisis terhadap faktor-faktor *school improvement* menggunakan teori *synoptic planning and bureaucratic structuring*. Dari hasil analisis, didapatkan empat faktor *school improvement*, yaitu konsistensi praktik, orientasi pencapaian, kepemimpinan, serta kedisiplinan yang jelas dan adil. Keempat faktor tersebut masih umum, sehingga dilakukan analisis untuk membentuk sub faktor dari keempat faktor, sehingga diperoleh faktor yaitu ;

- a. Kepemimpinan sekolah instruksional (Shouse dan Ma, 2015; Zuckerman, et. al., 2017);
- b. Inovasi manajemen (Shouse dan Ma, 2015; Cannata, Cohen-Vogel, dan Sorum, 2017; Zuckerman, et. al., 2017);
- c. Etos sekolah (Masters, 2010; Bragg & Manchester, 2011; Graham, 2012);
- d. Monitor dan evaluasi (Lewisham, 2011; Ehren, et al., 2013);
- e. Performa staf (Masters, 2010; Scott & Hunter, 2001; Evans & Cowell, 2013);
- f. Waktu efektif pembelajaran (Ayodele, et al., 2013);
- g. Iklim sekolah (MacNeil, et al., 2009);
- h. *Community engagement* (Roekel, 2008; Harris dan Jones, 2010; Zuckerman, et al., 2017);

Berdasarkan proses analisis menggunakan diagram Pareto yang hasilnya disajikan pada Gambar 3. Maka, faktor yang menjadi bahan pembahasan dalam penelitian ini adalah 1) inovasi manajemen; 2) Kepemimpinan instruksional; 3) etos sekolah; 4) *Community engagement*.

B. Madrasah

1. Definisi Madrasah

Madrasah berasal dari akar kata *darrasa*, yaitu belajar, sedangkan madrasah berarti tempat belajar atau sekolah formal. Madrasah menurut orang awam adalah lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah yang

mengajarkan agama Islam saja, perpaduan antara ilmu agama Islam dan ilmu umum, maupun ilmu berbasis ajaran Islam.³⁷

Madrasah Indonesia sepenuhnya merupakan usaha penyesuaian atas tradisi persekolahan yang dikembangkan oleh pemerintahan Hindia Belanda. Dengan struktur dan mekanisme yang hampir sama, dan sekilas madrasah merupakan bentuk lain dari sekolah dengan muatan dan corak keislaman.³⁸ Kemunculan dan perkembangan madrasah tidak bisa dilepaskan dari gerakan pembaharuan Islam yang diawali oleh usaha sejumlah tokoh intelektual agama kemudian dikembangkan oleh organisasi-organisasi Islam baik di Jawa, Sumatra, maupun Kalimantan.³⁹

Munculnya gerakan pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia pada awal abad ke-20 dilatarbelakangi oleh kesadaran dan semangat yang kompleks. Terdapat empat faktor pendorong gerakan pembaharuan ini, antara lain:⁴⁰

1. Faktor keinginan untuk kembali pada al qur'an dan hadis
2. Faktor semangat nasionalisme melawan penjajah
3. Faktor memperkuat basis gerakan sosial, ekonomi, politik dan budaya
4. Faktor pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia

³⁷ Abudin Nata, Sejarah Sosial Intelektual Islam Dan Institusi Pendidikannya, (Jakarta: Rajawali Press, 20-21), h.204

³⁸ IP Simanjuntak, Perkembangan Pendidikan di Indonesia, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1972/1973), h. 24.

³⁹ Deliar Noer, Gerakan Modern Islam di Indonesia, 1990-1942, (Jakarta, LP3ES, 1995), h. 7.

⁴⁰ Pada penelitiannya Steenbrink mengidentifikasi pada rentang waktu 1990 sampai 1945. Karel A Steenbrink, Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern, (Jakarta, LP3ES, 1994), h. 26-29

Gerakan tersebut tidak secara terpadu mendorong gerakan pembaharuan pendidikan Islam, melainkan gerakan tersebut muncul disebabkan salah satu atau dua faktor tersebut. Dan setiap gerakan tersebut memiliki alasan dan motif yang berbeda. Perkembangan madrasah merupakan respon atas kebijakan dan politik pendidikan pemerintah Hindia Belanda. Madrasah merupakan lembaga persekolahan ala Belanda dengan muatan keagamaan.

Pengembangan tradisi pendidikan rakyat Indonesia pada masa itu diusulkan untuk dimanfaatkan oleh Belanda. Namun secara teknis usulan tersebut sulit terpenuhi karena tradisi pendidikan Islam masih dipandang memiliki kebiasaan yang dianggap jelek, baik dari sudut kelembagaan, kurikulum, maupun metode pembelajarannya.⁴¹

Untuk memperbaiki pendidikan Islam beberapa tokoh menempuh pendidikan Islam tradisional dan sekolah umum ala Belanda. Mereka mengkombinasikan pelajaran keagamaan dengan pelajaran membaca, menulis berhitung, bahasa, ilmu pengetahuan alam, ilmu pengetahuan kebudayaan, dan keterampilan organisasi. Metode pengajarannya pun disesuaikan dengan tingkat perkembangan masyarakat.⁴²

Ciri madrasah pada masa ini masih bersifat pribadi dan merupakan organisasi yang masih sempit. Tidak ada pengaturan yang bersifat umum dan mengikat mengenai bentuk kelembagaan, struktur, manajemen, dan

⁴¹ O S. Nasution, *Sejarah Pendidikan Indonesia*, (Bandung: Jemmars, 1983), h. 4.

⁴² Maksum, *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*, (Jakarta: Logos, 1999), h. 96

kurikulumnya. Usaha pendirian madrasah bertujuan untuk meningkatkan peran umat Islam.

Kebijakan yang kurang menguntungkan berlanjut pada masa penjajahan Jepang yang menghapuskan sekolah berbahasa Belanda. Bahasa Indonesia digunakan lebih luas di lingkungan pendidikan, kurikulum dan struktur pendidikan pun dirubah.⁴³ Jepang membiarkan dibukanya kembali madrasah-madrasah namun tetap mewaspadaai madrasah karena berpotensi untuk melawan kedudukan Jepang di Indonesia.

Atas dibukanya madrasah pada masa ini, kalangan ulama Minangkabau mengusulkan membentuk Majelis Islam Tinggi yang mengkoordinasikan pendidikan agama di sekolah maupun madrasah. dan pemerintahan Jepang memberikan pertimbangan yang cukup serius pada usulan ini.

Majelis ini menjadi penggagas munculnya pendidikan Islam awaliyah di usia minimal 7 tahun. Program pendidikan awaliyah ini dilakukan sore hari untuk menyeimbangkan anak-anak yang pada umumnya mengikuti sekolah rakyat di pagi hari.

Masa orde lama merupakan proses dasar pembaharuan kelahiran madrasah formal. Di masa sebelumnya kebijakan pemerintahan Hindia Belanda terhadap madrasah bersifat menekan, dikarenakan kekhawatiran akan timbulnya militansi kaum muslim terpelajar. Bagi pemerintahan

⁴³ Lee Kam Hang, *Education and Politics Indonesia 1945-1965*, (Kuala Lumpur: University of Malay Press, 1995), h. 23-25.

penjajah, pendidikan tidak hanya bersifat pedagogis kultural, namun juga bersifat psikologi politik.⁴⁴

Masa itu erat kaitannya dengan peran Departemen Agama yang diresmikan pada 3 Januari 1946. Lembaga ini memperjuangkan politik pendidikan Islam Indonesia. Bagian pendidikan pada Departemen ini memiliki tugas yang meliputi: (1) Memberi pengajaran agama di sekolah negeri dan swasta, (2) Memberi pengetahuan umum di madrasah, (3) Mengadakan Pendidikan Guru Agama (PGA) dan pendidikan hakim Islam negeri (PHIN)

Departemen Agama mengurus pengajaran agama di sekolah negeri swasta dan pengajaran umum di madrasah, penyelenggaraan Pendidikan Guru Agama (PGA), dan Pendidikan Hakim Islam Negeri (PHIN). Departemen ini menaungi madrasah di luar sistem pendidikan nasional yang berada di bawah naungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.⁴⁵ Memasuki masa orde baru dipandang madrasah harus ditingkatkan dalam rangka pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan agama dilaksanakan sebagai bagian dari sistem Pendidikan Nasional yang tidak terpisahkan.

Di tahun 1970-an, masyarakat Islam keberatan dengan penyelenggaraan madrasah di bawah Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan. Kemudian pemerintah melakukan pembinaan mutu

⁴⁴ Aqib Suminto, *Politik Islam Hindia Belanda*, (Jakarta: LP3ES, 1984), h. 49.

⁴⁵ Maksum, *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*, ..., h. 127-131.

pendidikan madrasah secara terus menerus berkaitan dengan Kepres No. 34 Tahun 1972 dan Inpres No. 15 Tahun 1974 pemerintah mengambil kebijakan yang lebih operasional dalam madrasah.

Pemerintah pun mengeluarkan petunjuk pelaksanaan Kepres No. 34 dan Inpres No. 15 Tahun 1974 yang isinya: (1) Pembinaan Pendidikan umum adalah tanggung jawab menteri pendidikan dan kebudayaan, sedangkan tanggung jawab pendidikan agama menjadi tanggung jawab menteri agama, (2) Untuk pelaksanaan Keppres No. 34 Tahun 1972 dan impress No. 15 Tahun 1974 dengan sebaik-baiknya perlu ada kerjasama antara Departemen P & K, departemen dalam Negeri dan Departemen Agama.

Setelah adanya petunjuk pelaksanaan tersebut, disusul adanya penyusunan (Surat Keputusan Bersama) SKB 3 Menteri pada tanggal 24 Maret 1975,⁴⁶ dengan merinci bagian-bagian yang menunjukkan kesetaraan madrasah dengan sekolah. Dalam Bab I pasal 1, ayat (2) misalnya dinyatakan Madrasah itu meliputi 3 Tingkatan: (a) Madrasah Ibtidaiyah setingkat dengan Sekolah Dasar, (b) Madrasah Tsanawiyah setingkat dengan Sekolah Menengah Pertama, (c) Madrasah Aliyah setingkat dengan Sekolah Menengah Atas.

Bab II pasal 2 disebutkan bahwa: (a) Ijazah Madrasah dapat mempunyai nilai yang sama dengan ijazah Sekolah Umum setingkat, (b)

⁴⁶ Departemen Agama RI, Pendidikan Islam dan Pendidikan Nasional, (Jakarta, Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam: 2005), h. 64.

Lulusan Madrasah dapat melanjutkan ke Sekolah Umum setingkat lebih atas, (c) Siswa Madrasah dapat berpindah ke sekolah Umum yang setingkat.

Mengenai pengelolaan dan pembinaan dinyatakan dalam bab IV pasal 4 sebagai berikut: (a) Pengelolaan Madrasah dilakukan oleh Menteri Agama, (b) Pembinaan mata pelajaran Agama pada Madrasah dilakukan oleh Menteri Agama, (c) Pembinaan dan pengawasan mutu mata pelajaran umum pada Madrasah dilakukan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan bersama dengan Menteri Agama dan Menteri dalam Negeri.⁴⁷

Untuk kurikulum madrasah 1984 merupakan penyempurnaan dari kurikulum madrasah 1976. Penyempurnaan ini sejalan dengan perubahan kurikulum sekolah di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Sebagaimana telah disebutkan penyusunan Kurikulum Madrasah 1984 berdasarkan pada Surat Keputusan Bersama (SKB) dua menteri, yaitu antara Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) No. 0299/U/1984 dengan Menteri Agama (Menag) No. 045/1984 tentang “Pengaturan Pembakuan Kurikulum Sekolah Umum dan Kurikulum Madrasah”, yang isinya antara lain: penyamaan mutu lulusan madrasah yang dapat melanjutkan pendidikan ke sekolah-sekolah umum yang lebih tinggi.

Madrasah mengalami pengintegrasian saat lahirnya UUSPN No. 2/1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang mencakup ketentuan semua jalur dan jenis pendidikan. Baik jalur sekolah dan luar sekolah, serta

⁴⁷ A. Aziz Martunus, Laporan lokakarya Pelaksanaan SKB 3 Menteri, (Jakarta: Balitbang Agama Depag RI, 1978/1979).

meliputi jenis pendidikan akademik, pendidikan profesional, pendidikan kejuruan, dan pendidikan keagamaan.⁴⁸

UU No.2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional ini sekaligus menggantikan UU No. 4 Tahun 1950 dan UU No. 12 Tahun 1945. Undang-undang berisi penegasan definitif tentang madrasah yang lebih operasional dan dimasukkan dalam kategori sekolah tanpa menghilangkan karakter keagamaannya. Melalui upaya ini madrasah berkembang secara terpadu dalam sistem pendidikan.⁴⁹

Dengan berlakunya UUSPN nomor 2 tahun 1989 beserta perangkat peraturan-peraturan pelaksanaannya, maka pendidikan di madrasah banyak mengacu pada sistem pendidikan nasional, baik menyangkut satuan dan jenjang pendidikan maupun kurikulum pada masing-masing jenjang pendidikan. Pada pasal 37 UU No. 2 tahun 1989 dinyatakan bahwa :

“Kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap perkembangan peserta didik dan kesesuaiannya dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan nasional, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesenian, sesuai dengan jenis dan jenjang masing-masing satuan pendidikan”.

Sejalan dengan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 1989, madrasah harus menerapkan kurikulum nasional 1994 yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Berdasarkan ketentuan undang-undang tersebut madrasah pada dasarnya sepadan dengan

⁴⁸ Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta: Golden Terayon Press, 1994)

⁴⁹ Maksum, Madrasah Sejarah dan Perkembangannya, ..., h. 131-133.

sekolah umum dengan sedikit perbedaan, yaitu madrasah memberikan penekanan khusus pada mata pelajaran agama Islam. Selain itu Departemen Agama dengan bantuan para ahli pendidikan Islam berupaya memasukkan apa yang mereka sebut “nuansa Islam” dalam menulis buku-buku teks berkenaan dengan masing-masing mata pelajaran dalam kurikulum madrasah 1994.

Pada undang-undang sisdiknas 2003, madrasah sudah bisa memilah diri menjadi tiga pola yaitu:

- a. Madrasah sebagai sekolah umum yang berciri khas Islam. pelajaran umum tidak semua harus diajarkan tiap tatap muka, demikian juga pelajaran agama. Yang diajarkan hanya yang esensial saja. Dengan demikian anak didik dapat lebih berkonsentrasi kepada pelajaran utama sesuai dengan kompetensi yang diharapkan. Dengan tujuan menghasilkan lulusan yang menguasai pengetahuan umum dan sebagai muslim yang baik.
- b. Madrasah sebagai lembaga pendidikan keagamaan, di mana fokus utama adalah pelajaran agama. Pelajaran umum hanya sebagai penunjang saja. Dalam hal ini harus diberikan kebhinekaan program antara madrasah sebagai lembaga pendidikan keagamaan, Namun standard umum harus sama dengan sekolah dan madrasah sebagai sekolah umum berciri khas. Menghasilkan lulusan yang menguasai pengetahuan agama dengan baik, namun memahami dasar ilmu dan teknologi sebagai pelengkap kehidupan.

- c. Madrasah sebagai sekolah kejuruan, dimana fokus pelajaran pada ketrampilan hidup (life skill) namun sebagai muslim yang baik. Pola pendidikan mengikuti pola sekolah umum kejuruan dengan prinsip seperti pola madrasah.

2. Klasifikasi Madrasah

Madrasah merupakan salah satu jenis sekolah yang cakupan didalamnya sangat luas. Dalam perkembangannya, madrasah dapat dibedakan berdasarkan beberapa kriteria. Berdasarkan jenjangnya, madrasah diklasifikasikan sebagai berikut

- a. RA (Roudhotul Athfal)

Raudhatul Athfal (RA) merupakan salah satu bentuk satuan pendidikan anak pra sekolah pada jalur pendidikan formal yang menyelenggarakan program pendidikan umum dan pendidikan keagamaan Islam untuk anak berusia empat sampai enam tahun.⁵⁰ RA merupakan jalur pendidikan formal yang setingkat dengan Taman Kanak-kanak (TK).⁵¹ Pada jenjang ini siswa diajak untuk belajar sambil bermain. Memahami bentuk, warna, bermain, bernyanyi, menari, membuat ketrampilan, menulis dan membaca, serta menggambar maupun mewarnai.

- b. MI (Madrasah Ibtida'iyah)

⁵⁰ Departemen Agama Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Pedoman Pelaksanaan Kurikulum Raudhatul Athfal, (Jakarta: Depag RI Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005), h. 4.

⁵¹ Zainal Aqib, Belajar dan Pembelajaran di Taman Kanak-Kanak, (Bandung: Yrama Widya, 2009), h. 25-26.

MI adalah satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam yang terdiri dari 6 (enam) tingkat pada jenjang pendidikan dasar. Madrasah Ibtidaiyah (MI) ini setara dengan Sekolah Dasar (SD) yang wajib ditempuh oleh seluruh anak-anak Indonesia.⁵² MI merupakan jenjang lanjutan setelah RA. Pada jenjang madrasah ibtida'iyah ini siswa menerima pelajaran seperti halnya sekolah umum dengan tambahan pelajaran agama seperti Fiqih, Aqidah Akhlaq, alQur'an Hadits dan juga Bahasa Arab. Untuk pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam baru diberikan mulai kelas 3. Beberapa MI juga mewajibkan adanya tadarus alQur'an bagi siswanya dengan panduan dari guru al Qur'an. Juga doa bersama maupun pembacaan asma'ul husna sebelum pelajaran dimulai ataupun hafalan surat-surat pendek sesuai dengan jenjang siswa

c. MTs (Madrasah Tsanawiyah)

MTs adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam yang terdiri dari 3 (tiga) tingkat pada jenjang pendidikan dasar sebagai lanjutan dari Sekolah Dasar, MI atau bentuk lain yang sederajat, diakui sama atau setara Sekolah Dasar atau MI Pendidikan madrasah tsanawiyah ditempuh dalam waktu 3 tahun, mulai dari kelas 7 sampai kelas 9. Murid kelas 9 diwajibkan mengikuti Ujian Nasional yang memengaruhi

⁵² Kementerian Agama RI, Madrasah Indonesia: Madrasah Prestasiku, Madrasah Pilihanku, (Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, 2015), h. 34.

kelulusan siswa. Lulusan MTs dapat melanjutkan pendidikan ke Madrasah Aliyah atau Sekolah Menengah Atas/Sekolah Menengah Kejuruan. Kurikulum Madrasah Tsanawiyah sama dengan kurikulum sekolah menengah pertama, hanya saja pada MTs terdapat porsi lebih banyak mengenai pendidikan agama Islam. Selain mengajarkan mata pelajaran sebagaimana sekolah dasar, juga ditambah dengan pelajaran-pelajaran seperti: Quran dan Hadis, Akidah Akhlak, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Bahasa Arab.⁵³

d. MA (Madrasah Aliyah)

Adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari Sekolah Menengah Pertama, MTs atau bentuk lain yang sederajat, diakui sama atau setara Sekolah Menengah Pertama atau MTs. Aliyah adalah jenjang yang paling tinggi di madrasah. Pada tahun kedua (yakni kelas 11), seperti halnya siswa SMA, maka siswa MA memilih salah satu dari 4 jurusan yang ada, yaitu Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), Ilmu-ilmu Keagamaan Islam, dan Bahasa. Pada akhir tahun ketiga (yakni kelas 12), siswa diwajibkan mengikuti Ujian Nasional (UN) yang akan menentukan kelulusan siswa. Lulusan madrasah Aliyah dapat melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi umum, perguruan tinggi agama Islam, atau langsung bekerja. MA sebagaimana SMA, ada MA

⁵³ Kementerian Agama RI, Madrasah Indonesia: Madrasah Prestasiku, Madrasah Pilihanku, ..., h. 40.

umum yang sering dinamakan MA dan MA Kejuruan (di SMA disebut SMK) misalnya Madrasah aliyah Kejuruan (MAK) dan madrasah aliyah program keterampilan.

C. Kepala Madrasah

Kepala sekolah sangat penting untuk upaya *school improvement* secara kolaboratif yang bertujuan untuk mendukung keberhasilan siswa di sekolah.⁵⁴ Di luar kepemimpinan, kepala sekolah memenuhi sejumlah tanggung jawab lain yang penting untuk fungsi sekolah, pengajaran dan pengajaran, dan pembelajaran siswa.⁵⁵ Mempromosikan iklim sekolah yang positif,⁵⁶ mempertahankan visi untuk sekolah, mendukung staf pengajar dan sekolah, memperkuat kapasitas kolaboratif dan kepemimpinan di sekolah⁵⁷; membina kemitraan antara sekolah, siswa, keluarga, dan mitra masyarakat lainnya dan melayani sebagai agen penghubung antara sekolah dan distrik hanyalah beberapa contoh dari peran kompleks yang dapat dilayani kepala sekolah dalam upaya peningkatan sekolah dan pengaturan pendidikan yang lebih luas.

⁵⁴ Adelman, H., & Taylor, L. (2011b). What do principals say about their work? Implications for addressing barriers to learning and school improvement. Los Angeles: Center for Mental Health in Schools

⁵⁵ Orphanos, S., & Orr, M. T. (2014). Learning leadership matters: The influence of innovative school leadership preparation on teachers' experiences and outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 42, 680–700.

⁵⁶ Sebastian, J., & Allensworth, E. (2012). The influence of principal leadership on classroom instruction and student learning: A study of mediated pathways to learning. *Educational Administration Quarterly*, 48, 626–663.

⁵⁷ Whitley, J. (2010). The role of educational leaders in supporting the mental health of all students. *Exceptionality Education International*, 20, 55–69.

Terlepas dari peran kepemimpinan utama kepala sekolah dalam proses *school improvement*, sedikit yang diketahui tentang perspektif mereka tentang apa yang mungkin diperlukan untuk memperkuat pengajaran dan pengajaran dan mempromosikan pembelajaran siswa di kelas. Memahami perspektif kepala sekolah adalah yang terpenting untuk memahami apa yang mungkin ditekankan dan dipengaruhi kepala sekolah melalui peran mereka dalam upaya peningkatan sekolah.⁵⁸ Para peneliti, pembuat kebijakan, dan praktisi terus menunjukkan pentingnya mengatasi hambatan nonakademik dan akademik untuk belajar dalam proses *school improvement*.⁵⁹ Oleh karena itu sangat penting untuk memahami apakah perspektif kepala sekolah tentang apa yang mempromosikan dan menghambat pembelajaran siswa dan instruksi staf meluas melampaui prioritas pembelajaran akademik tradisional dan mencakup mengatasi hambatan nonakademik yang diidentifikasi sebagai penting untuk pembelajaran dan keberhasilan siswa (misalnya, kesehatan mental, keterlibatan keluarga, keluar -peluang waktu sekolah, dan dukungan pengembangan dan pembelajaran kaum muda lainnya).

Persepsi ini dapat menyoroti ide-ide implisit kepala sekolah mengenai peningkatan sekolah dan bidang-bidang yang mungkin mereka tekankan dalam struktur pengambilan keputusan kolaboratif, pengembangan kemitraan, dan alokasi sumber daya untuk mempromosikan

⁵⁸ Adelman, H., & Taylor, Op. Cit

⁵⁹ Adelman, H., & Taylor, L. (2011a). Expanding school improvement policy to better address barriers to learning. *Policy Futures in Education*, 9, 431–436.

prestasi akademik di kalangan siswa di sekolah mereka. Pengetahuan ini sangat penting untuk memaksimalkan peran pekerja sosial sekolah dan penyedia kesehatan mental berbasis sekolah lainnya dalam kaitannya dengan advokasi dan pengembangan profesional tentang pentingnya mengatasi hambatan akademik dan nonakademik untuk belajar dalam konteks sekolah.

Kepala sekolah sangat berkaitan dengan kepemimpinan dapat dipahami dalam berbagai perspektif. Northouse (2015) memandang kepemimpinan melalui enam perspektif, yaitu:

- a. Kepemimpinan adalah sifat. Artinya, setiap individu membawa karakter berbeda yang memengaruhi bagaimana memimpin. Contohnya, ada pemimpin yang percaya diri, ada pemimpin yang tegas, serta ada yang ramah (Northouse, 2015).
- b. Kepemimpinan adalah bakat. Seseorang yang memiliki bakat kepemimpinan menjadi pemimpin yang berkapasitas tinggi. Meski bakat terdengar seperti kemampuan yang muncul secara alami sejak lahir, bakat juga bisa diperoleh melalui latihan. Prinsip ini juga berlaku pada bakat kepemimpinan. Ada sebagian orang yang memiliki kemampuan alami untuk memimpin, tetapi ada yang memperolehnya melalui belajar dan pengalaman (Northouse, 2015).
- c. Kepemimpinan adalah kemampuan. Artinya, kepemimpinan merupakan kompetensi yang di kembangkan untuk menyelesaikan tugas secara efisien (Northouse, 2015).

- d. Kepemimpinan adalah kebiasaan. Fokus utamanya adalah pada bagaimana pemimpin bertindak di berbagai situasi. Kebiasaan bisa diketahui melalui observasi (Northouse, 2015).
- e. Kepemimpinan adalah hubungan. Pada perspektif ini, kepemimpinan berfokus pada proses komunikasi antara pemimpin dengan anggota. Melalui hubungan, kepemimpinan menjadi sebuah proses kolaborasi yang terjadi antara pimpinan dan anggota (Northouse, 2015).
- f. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi. Artinya, kepemimpinan merupakan proses seorang individu memengaruhi sekelompok individu lain untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2015).

Dari keenam perspektif tersebut, kepemimpinan sebagai proses memengaruhi merupakan perspektif yang banyak digunakan para peneliti, seperti halnya, Hollander (1978) yang memandang kepemimpinan sebagai proses memengaruhi antara seorang pemimpin dan anggotanya. Lebih jauh, Sharma dan Jain (2013), memaknai kepemimpinan sebagai suatu proses pemberian pengaruh kepada orang lain agar bersama-sama saling mendukung dan berproses untuk mencapai tujuan dan membentuk organisasi agar lebih terpadu dan saling terhubung antara satu anggota dengan anggota yang lain. Menurut Stogdill (1950) kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi kegiatan kelompok terorganisir dalam upayanya menetapkan dan mencapai tujuan. Donnelly, Ivancevich, dan Gibson (1985) menekankan kepemimpinan pada proses komunikasi untuk saling

memengaruhi antar masing-masing anggota guna mencapai beberapa tujuan atau sasaran.

Jaques dan Clement (1994) mendefinisikan kepemimpinan bukan sebagai proses memengaruhi, tapi sebagai proses menentukan tujuan atau arahan yang dilakukan oleh satu orang untuk satu atau lebih orang lain sehingga membuat bergerak bersama dengannya disertai kompetensi dan komitmen penuh.

Jika teori kepemimpinan dihubungkan dengan konteks pendidikan, maka sekolah dapat dipandang sebagai sebuah organisasi dengan kepala sekolah sebagai pemimpin dan anggotanya adalah para guru, staff, dan siswa. Sammons (1995) menyatakan bahwa tujuan yang dicapai bersama harus dirumuskan bersama oleh seluruh anggota organisasi. Hal ini dilakukan agar tercipta kepemimpinan profesional yang merupakan salah satu aspek dari sekolah yang efektif (Sammons, 1995; Sammons et. al., 1999; Lupton, 2005), sehingga pendapat Jaques dan Clement (1994) kurang tepat jika diterapkan dalam organisasi sekolah.

Berbeda dengan definisi sebelumnya yang menyebutkan bahwa kepemimpinan terjadi hanya antara pimpinan dan anggota, Bass (1990) berpedoman bahwa kepemimpinan bisa terjadi antar masing-masing anggota. Menurutnya, kepemimpinan akan muncul pada anggota yang dapat memberikan motivasi atau arahan kepada anggota lain dalam kelompok. Sehingga setiap anggota kelompok memiliki peluang yang sama untuk melakukan kepemimpinan.

Dalam organisasi sekolah, kepemimpinan hanya melekat pada kepala sekolah sebagai pemegang otoritas tertinggi (Bush, 2007; Syamsul., 2017; Chiedozie dan Victor, 2017). Maka pendapat yang dikemukakan oleh Bass (1990) kurang sesuai jika diterapkan dalam organisasi sekolah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan secara umum adalah proses memengaruhi yang dilakukan oleh pimpinan kepada anggotanya untuk melakukan usaha dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama.

Dalam konteks organisasi sekolah, kepemimpinan dapat dimaknai sebagai proses memengaruhi yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru, staff, serta siswa agar melakukan usaha bersama dalam mencapai peningkatan kualitas dari kegiatan pembelajaran yang dapat berdampak pada peningkatan hasil siswa

Sebagai pemimpin, kepala sekolah berkewajiban untuk mengarahkan para guru dan serta anggota organisasi lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Dalam menjalankan perannya, setiap kepala sekolah memiliki cara berbeda, tergantung dari model kepemimpinan yang dianutnya. Salah satu model yang memiliki pengaruh besar dalam *school improvement* adalah kepemimpinan instruksional (Day, 2000; Leithwood & Jantzi, 2000; Hoy, Sweetland, & Smith, 2002; Quinn, 2002; Barnett & McCormick, 2004; Foster, 2005; Kelley, Thornton, & Daugherty, 2005; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008; Hallinger & Heck, 2010).

Kepemimpinan yang berkaitan dengan *school improvement* sangat berhubungan dengan kepemimpinan instruksional. Penelitian tentang kepemimpinan instruksional pertama kali dilakukan ditahun 1980-an tepatnya di tahun 1985 oleh Hallinger & Murphy (Ersozlu & Saklan, 2016). Kepemimpinan instruksional dipandang sebagai peran yang dilakukan oleh kepala sekolah. Diawal perkembangannya, referensi tentang kepemimpinan instruksional cukup sulit ditemukan, baik referensi untuk guru, kepala departemen atau bahkan wakil kepala sekolah. Sedikit pula diskusi yang membahas karakteristik serta fungsi dari kepemimpinan instruksional. Meskipun begitu, di tahun tersebut penyebaran kepemimpinan instruksional terjadi cukup pesat. Bahkan pembuat kebijakan di Amerika mendorong kepala sekolah untuk menjalankan kepemimpinan instruksional untuk menjadikan sekolah yang dipimpinnya menjadi lebih efektif (Hellinger, 2005).

Fokus pengembangan kepemimpinan di sekolah merupakan hasil dari kebijakan yang bertujuan pada pelaksanaan *school improvement* dengan mengubah praktik para pemimpin sekolah (Hallinger & Wimpelberg, 1992). Fokus tersebut mengarah pada pembentukan model sekolah efektif yang merupakan alur utama menuju kepemimpinan instruksional (Murphy & Hallinger, 1987; Marsh, 1992). Meskipun pada tahap perkembangan ini konsep kepemimpinan instruksional sudah kuat mengakar pada bentuk kepemimpinan kepala sekolah, muncul keraguan

tentang keefektifan penggunaan kepemimpinan instruksional dalam jangka panjang.

Pada abad selanjutnya, Amerika menurunkan standar kerja mereka. Sehingga kepala sekolah menemukan diri mereka menjadi penghubung antara akuntabilitas dan *school improvement* dengan harapan yang semakin eksplisit bahwa mereka akan berfungsi sebagai "pemimpin instruksional." Mengingat berlalunya standar pemerintah formal untuk pendidikan di seluruh dunia, kepala sekolah yang mengabaikan peran mereka dalam memantau dan meningkatkan kinerja sekolah dengan risiko mereka sendiri (Bolam, 2003, 2001; Heck, komunikasi pribadi, 2003; Jackson, 2000; Lam, 2003; Leithwood, 2003; Tomlinson, 2003).

Ini juga tercermin dalam munculnya gelombang global baru persiapan utama program pengembangan yang muncul selama akhir 1990-an. Analisis terbaru telah menemukan penekanan programatik yang berbeda untuk memastikan bahwa kepala sekolah mampu memenuhi peran kepemimpinan instruksional mereka (Hallinger, 2003; Huber, 2003). Persiapan untuk peran khusus ini secara eksplisit dikaitkan dengan kurikulum pelatihan dalam upaya yang dipimpin pemerintah di Amerika Serikat (Stricherz, 2001a), Inggris (Tomlinson, 2003), Singapura (Chong, Stott, & Low, 2003), Hong Kong (Lam, 2003), dan Australia (Davis, 2003).

Kepemimpinan instruksional didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan para pemimpin untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran (King, 2002). Sejalan dengan King, Quah (2011)

mendefinisikan kepemimpinan instruksional sebagai peran kepemimpinan yang terkait langsung dengan proses pengajaran, yang melibatkan interaksi antara guru, siswa dan kurikulum. Dalam konteks pendidikan, Greenfield (1987) mendefinisikan kepemimpinan instruksional sebagai segala upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mencapai tujuan terciptanya lingkungan yang mendukung produktifitas kerja serta mendukung kinerja guru yang berdampak pada perbaikan kondisi dan hasil pembelajaran serta peningkatan pencapaian siswa.

Definisi lain menyebutkan bahwa kepemimpinan instruksional merupakan tindakan mengarahkan dan memengaruhi para guru untuk mempraktikkan kurikulum sekolah dalam pembelajaran serta membantu meningkatkan kualitas pengajaran untuk mencapai tujuan sekolah (Murphy, 1988; Cotton, 2004). Adapun Loyce dan Victor (2017) memandang kepemimpinan instruksional dapat disebut sebagai kegiatan administrasi dan peran yang diarahkan untuk memberikan dukungan bagi guru dan siswa untuk memastikan pengiriman pengajaran berkualitas untuk efektivitas sekolah.

Dari beberapa penjelasan sebelumnya, dapat dipahami bahwa kepemimpinan instruksional dalam konteks sekolah berfokus pada pemberian arahan dan dukungan kepada guru dan siswa untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Guru dikenalkan dan diarahkan pada aturan dan tujuan bersama serta diyakinkan untuk bekerja dan memberikan kontribusi pada prestasi sekolah. Adapun konklusi definisi

dari kepemimpinan instruksional berdasarkan penjabaran diatas adalah segala tindakan sebagai upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan hasil siswa serta kualitas pembelajaran di kelas melalui pengoptimalan kinerja guru, pengimplementasian kurikulum, penciptaan lingkungan kondusif dan produktif sehingga sekolah efektif dapat terwujud.

Dalam kepemimpinan instruksional, pendefinisian misi sekolah, mengelola kurikulum dan pengajaran, mengawasi pengajaran, memantau kemajuan siswa, melindungi waktu pengajaran, dan mengatasi iklim pengajaran secara tidak langsung meningkatkan prestasi siswa (Krug, 1992; Robinson, et al., 2008). Ciri utama dari kepemimpinan instruksional adalah menekankan tujuan pada perbaikan proses belajar mengajar untuk meningkatkan pencapaian siswa yang dilakukan bersama oleh kepala sekolah dan guru (Purkey & Smith, 1982; Greenfield, 1987; King, 2002). Fokus utama dari kepemimpinan instruksional sejalan dengan fokus dari *school improvement*. Sehingga, kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam *school improvement* adalah kepemimpinan instruksional.

Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2001) menjelaskan beberapa kegiatan dalam kepemimpinan instruksional, diantaranya memberikan dukungan langsung kepada guru, pengembangan kurikulum dan evaluasinya, pengembangan staf, penelitian tindakan, dan pengembangan kelompok. Tidak hanya melakukan usaha untuk mengembangkan pengajaran dan pembelajaran, Andrews dan Soder (1987) juga mengaitkan kepemimpinan instruksional dengan tanggung jawab

kepala sekolah untuk menyelesaikan masalah dalam pengembangan staf, kurikulum, dan dalam pemanfaatan dan pengorganisasian program instruksional. Sehingga jika dipahami lebih jauh, kepemimpinan instruksional merupakan susunan yang kompleks dan mencakup berbagai variabel.

Kepemimpinan instruksional melekat pada kepala sekolah sebagai pemegang otoritas tertinggi di organisasi sekolah (Harris, Jones, Cheah, Devadason, & Adams, 2017; Muda, Mansor & Ibrahim, 2017; Neumerski, 2018). Kepala sekolah dengan kepemimpinan instruksional memiliki karakter kepemimpinan yang kuat dan terarah. Karakter tersebut berperan dalam mencapai keberhasilan peningkatan dan perbaikan sekolah yang awalnya dianggap memiliki kualitas buruk (Bossert, Dwyer, Rowan, & Lee, 1982; Edmonds, 1987).

Kepala sekolah dengan daya instruksional memiliki dua daya tarik, yaitu keahlian dan karisma. Kepala sekolah tidak menonjolkan kedudukannya, melainkan lebih pada usaha kerjasama dengan guru secara langsung dalam meningkatkan pengajaran dan pembelajaran dan yang secara khusus berfokus pada peningkatan hasil akademik siswa (Hallinger & Murphy, 1985; Alig-Mielcarek, 2003; MacNeill, Cavanagh & Silcox, 2003).

Perilaku kepemimpinan instruksional oleh kepala sekolah memainkan peran penting dalam meningkatkan pembelajaran siswa (Hallinger, 2003; Blase & Blase, 2004; Dowling, 2007). Cotton (2003)

menyatakan bahwa, hasil penelitian tentang dampak kepala sekolah terhadap prestasi siswa, penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa kepala sekolah yang berpengetahuan luas dan secara aktif terlibat dalam program pengajaran sekolah memiliki siswa berprestasi lebih tinggi daripada kepala sekolah yang hanya mengelola aspek non-struktural. Sehingga kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan instruksional memiliki peluang yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan peningkatan capaian siswa.

BAB III

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

Fokus penelitian ini adalah bagaimana upaya, faktor yang mempengaruhi dan dampak *school improvement* yang dilakukan oleh kepala madrasah di Jawa Timur. Faktor yang dimaksud dalam penelitian ini berdasarkan pendapat yang dikemukakan Johannesen dan Groth⁶⁰. Faktor-faktor tersebut adalah pengembangan profesional, *monitoring* dan evaluasi, tingkat dan jenis keterlibatan staf, visi, kepemimpinan, relokasi sumber daya.

Berdasarkan hasil wawancara yang mengacu pada faktor-faktor dari Johannesen dan Groth ditemukan beberapa temuan lapangan yang dapat digambarkan berikut ini, dan temuan tersebut di masukkan ke dalam tema-tema yang akan didiskripsikan berikut ini.

Mengawali hasil temuan penelitian, ditemukan bahwa kondisi awal madrasah dari masing-masing tempat penelitian cukup beragam sebagaimana hasil petikan wawancara berikut;

Petikan hasil wawancara pada subjek pertama adalah sebagaimana berikut ini;

...yang jelas juga ada guru yang kayaknya tuh haduhh kepalane nanti ini disiplin (Wcr178H) Anu.... takut seperti suasana awal awal guru itu banyak yang takut gitu kan, karna juga sudah

⁶⁰ Johannesen, K. & Groth, C. (2000). Six factors of successful school improvement: blueprint for reform or process for continual school improvement?. *Utah Special Educator*, 20(4), 9-10.

mendengar mungkin, itu itu diteliti satu per satu hahahaha (Wcr63H) Antara kelas yang sana dengan kelas yang ini itu seperti...eeemm..beda. Saya sempat sekolah sana itu sekolah apa, warna catnya juga beda kemudian disitu masih.. rumput seperti ndak terawat... (Wcr111H) Kemudian pintu yang njenengan masuk tadi itu dulu jalan umum masih dilewati orang dari pasar.. itu masih lewat. (Wcr121H) kan rawan juga pas anak-anak olahraga, atau jalan... tau tau ada sepeda motor lewat itu kan.. (Wcr126H) dulu anak-anak itu njajan itu sampe telat kalau istirahat itu.. itu sampe kejalan raya sana kan yang jualan jauh. Kan kebetulan saya pas istirahat lihat kok anak anak sampe ke jalan raya sana.. sampe kepasar... (Wcr135H) kemudian dulu sampah plastic itu buanyak pak. Disini itu sampah plastic itu subhanallah saya itu sampek kalau habis istirahat itu keliling ya allah kayak pasar heheh... (Wcr142H) Kemudian itu juga taman.. (Wcr160H)

1. *Upaya School Improvement*

Dalam menjawab pertanyaan ini, masing-masing subjek menjelaskan program-program unggulan dari madrasahnya yang tentunya berbeda satu sama lain.

Hasil wawancara dengan subjek pertama terkait dengan upaya *school improvement* pada bidang pemenuhan sarana dan prasarana, yaitu:

saya harus berani untuk merubah, akhirnya saya rubah saya buang.. yang bilanganya sih taman tapi ndak keliatan tamannya ahahahh saya rubah ini dibuang aja ini dibuang aja (Wcr115H) Alhamdulillah ini sudah keliatan menyatu antara kelas yang di pojok itu sudah keliatan menyatu kemudian juga pos satpam itu juga baru setelah saya disini. (Wcr112H) Akhirnya kami dengan komite dengan waka ini minta persetujuan dari kecamatan,dari desa untuk menutup sehingga sudah tidak ada sepeda motor dulu masih riwa riwi..lewat sini. kan rawan juga pas anak-anak olahraga, atau jalan... tau tau ada sepeda motor lewat itu kan.. (Wcr121H) Alhamdulillah ini sudah tertutup kan ada pintunya (Wcr130H) sampe kepasar terus dengan ditutup kami kerjasama juga dengan yang jualan itu... disini aja jadi anak anak ga ada yang keluar sekarang, (Wcr134H) Kemudian itu juga taman.. wes bismillah harus diperbaiki hehehe (Wcr157H)

Hasil wawancara dengan subjek pertama terkait dengan upaya perbaikan sekolah pada bidang lingkungan, yaitu:

kemudian juga kami dengan guru untuk meminta anak-anak membawa tempat minum dan tempat makan, kalau membeli makanan itu bawa tempat makan tempat minum...Alhamdulillah sampah terutama sampah bungkusnya berkurang, bungkus makanan seperti cilok kemudian bakso alhamdulillah sangat berkurang hampir ga ada sekarang. (Wcr142H)

Subjek pertama juga memaparkan upaya perbaikan di madrasahnyanya berkaitan dengan kondisi fisik sekolah, yaitu:

Bayangan saya pertama dirubah dulu fisik, situasi (Wcr491H) madrasah nuwun sewu nggeh begitu kotor. Jadi kalau ada yang datang jadi kelihatan bersih, nyaman itu satu. Terus Alhamdulillah juga ini saya kerja keras juga pak hehe tetapi kemarin sempet hampir menyerah juga. Itu eeehh ndak nututi eehmm apa (Wcr495H) namanya tinggal dua hari, dibuatnya itu. Kayaknya ndak nututi ini buk, ndak usah dikirim. Kita ga boleh menyerah, dua hari ini kita gunakan sebaik mungkin. Ini bu..kurang ini kurang ini, sudah tim kerja kerahkan semua. Ndakpapa dua hari free (Wcr500H), anak-anak kita libatkan semua. Alhamdulillah kemudian waktu mau berangkat pas waktu ada supervisi... supervisi tim juga kesini dari drh juga.. haduh bu kantinnya.. kita rombak hahaha. Saya itu datang kantin itu belakang kelas, saya itu (Wcr550H) keliling sudah. Mau tak pindah ini tak pindah dimana, ga ada tempat. Karena kan waktunya sudah mepet. Terus supaya ga berdekatan dengan sungainya, saya buat pagar...yang kurang tiga hari kalau ga salah tim drh kesini. Buk gimana kantinya? monggo njenengan priksani.. Alhamdulillah bu sudah hehehe jadi memang fisik... (Wcr558H)Nggeh masih provinsi bawah. Itu sebenarnya saya melanjutkan adiwiyata kabupaten itu.. sudah mulai dua ribu lima belas. Itu kan saya masuk disini dua ribu enam belas akhir, itu kan dua ribu tujuh belas. Terus kemudian dua ribu Sembilan belas dapat adiwiyata provinsi. Itu yaa ituu saya harus selalu...(Wcr560H) Ya ini paling berat heheh.. pasti kan ada yang mau jalan ada yang... hahaha pokoknya saya harus tebal telinga heheh (Wcr568H) Iya ahaha jadi saya harus mendukung yang ini yang loyal ini tak dukung tak semangat akhirnya Alhamdulillah bisa... setelah berhasil akhirnya teman-teman juga mengikuti. Tapi kadang-kadang saya juga hayoo bapak ibu sampahnya, kasih contoh anak-anak. Yaa itu tadi tebal telinga ahahaha. Di prinsip saya kan seperti ini, belajar sepanjang hayat kemudian sebagai pemimpin itu apik yo dirasani, gak

apik itu yo dirasani. Sama sama dirasani, saya ngajak ke yang apik saja hehehe (Wcr575H)

Hasil wawancara subjek pertama tentang upaya *school improvement* yang berkaitan dengan pengembangan kemampuan guru yaitu;

Ee ini saya menerapkan *lesson study* (Wcr170H) Njeh *lesson study*. *Lesson study* itu ka nada *plan, do, see*. *Plan* itu membuat RPP bersama sama sebelum masuk kekelas itu kita liat RPPnya, kita koreksi dulu kemudian itu *Do* itu kita ikut masuk..proses pembelajaran, saya...(Wcr172H) Jadi itu guru-guru ada yang masuk, jadi setelah itu refleksi kelebihanannya dimana kekurangannya dimana jadi belajar bersama antar guru.. njeh saya juga memberi masukan masukan guru guru alhamdulillah setelah saya adakan *lesson study* itu merasa terbantu juga.. (Wcr180H) Hambatan yang terberat itu untuk ada beberapa orang guru kalau dijadwalkan untuk observasi itu yang...ehehe waktunya saya kosong jam kok disuruh masuk.. itu hambatan yang terberat. Tapi tetep.. yaudahh kalau gak mau gakpapa yang mau aja, saya gitu.. akhirnya lama lama juga malu pak akhirnya juga ikut terus kan juga tanya keteman teman Alhamdulillah masuk juga.(Wcr89H)

Meskipun duduk, duduk kalau ada kursi yang kosong tapi saya beri masukan bahwa kalau kita observasi itu sebaiknya kita ga boleh duduk karna kita mengamati proses pembelajaran. Jadi yang diamati (Wcr205H) tidak guru secara langsung tapi siswa, kita amati itu siswa tapi setelah kita mengamati siswa pasti menyangkut ke guru. Kalau gurunya aktif, inovasi, gurunya keliling terus dari kelompok ke kelompok kan pastikan pembelajaran lebih kondusif daripada gurunya duduk manis di kursi itu. Dari situ temen temen juga merasa belajar. Kalau *lesson study* itu memang tidak bisa cepet pak, lama. Saya itu rejoso itu juga ngembangkan itu (Wcr225H). Ya selama saya disana itu pak (Wcr222H) Minimal 2 tahun itu sudah menemukan bentuk meskipun ndak langsung banyak guru guru itu sudah mulai ada perubahan.. (Wcr230H) Aaa...sebenarnya *lesson study* itu bukan metode pembelajaran, tapi komunitas belajar bersama antar guru (Wcr241H). Oh gini.. kalau yang dilakukan disini sementara ini guru guru yang kosong jadwal pada saat itu, kita jadwal untuk observasi, untuk guru modelnya kita sudah ada jadwalnya (Wcr178H) Dijadwal.. ada timnya, saya buat tim *lesson study*. Ada ketuanya, ada sekretasinya sehingga yang membuat jadwal tim tersebut.. tapi ini kadang terkendala juga, kadang eee.. sudah ada jadwal tau tau ada acara eee upacara ini akhirnya jadwal juga mundur, jadi kondisional. Jadi tidak harus sesuai dengan jadwal

yang kita buat. Jadi mungkin ada acara mendadak, itu ya kita gantikan. (Wcr294H)

Hasil wawancara subjek pertama yang berkaitan dengan kegiatan supervisi pembelajaran sebagai upaya *school improvement*

Kalau saya yang jelas saya ini pak, saya selalu ikut masuk kekelas meskipun tidak ada observasinya..(Wcr376H)

Hasil wawancara dengan subjek pertama yang berkaitan dengan kegiatan pembimbingan siswa berprestasi untuk mengembangkan bakat yang dimilikinya

Kalau untuk capaian sendiri.. ini kan upaya yang saya lakukan *pembimbingan anak anak yang prestasinya lebih.. itu kita* adakan pembimbingan.. lah dari pembimbingan sendiri belum ada kerjasama dari pihak luar. Jadi, baru gurunya sendiri dan Alhamdulillah juga eehmm bisa mewakili kabupaten untuk dikirimke.. (Wcr426H) Ya itu tadi.. pembimbingan diluar jam kerja.. (Wcr440H)

2. Faktor

Pertanyaan terkait faktor yang mempengaruhi *school improvement*. Poin penting yang diajukan dalam menjawab pertanyaan ini apa saja faktor-faktor yang turut mempengaruhi pelaksanaan *school improvement* di Madrasah.

Data yang ditemukan berdasarkan hasil wawancara untuk subjek pertama sebagaimana berikut

Dua puluh tujuh tahun (Wcr22H) Kan mulai Sembilan dua (Wcr27H) Nggeh... dua puluh tujuh tahun (Wcr31H) (menjadi kepala sekolah) Mulai tahun dua ribu dua belas (Wcr35H) Iya dua ribu dua belas di MTS Rejoso (Wcr37H) Nggeh..disana lima tahun terus dua ribu enam belas pindah sini (Wcr39H)

Selain itu, terdapat subjek pertama secara tidak langsung menyebutkan bahwa profesionalitas dari staf termasuk guru juga mempengaruhi. Sebagaimana kutipan wawancara berikut ini

Terus pada saat rapat juga pernah, aaa.. nanti itu diteliti di coret-coret terus saya jelaskan kepada guru-guru bahwa saya nelitinya itu aaa.. demi perbaikan kedepan bukan *menjustice* njenengan gak bisa, yak an gitu demi perbaikan kedepan. (Wcr65H) Tujuan saya bukan untuk mencari kesalahan bapak ibu guru tapi supaya benar-benar menjadi lebih baik. Tidak terjadi kesalahan, mosok kesalahan saya harus tanda tangan juga berarti kan saya mengesahkan kesalahan njenengan. Saya beri penjelasan seperti itu ya lama- lama sudah..alhamdulillah, sudah...(Wcr79H) Njeh *lesson study*. *Lesson study* itu ka nada *plan, do, see*. *Plan* itu membuat RPP bersama sama sebelum masuk kekelas itu kita liat RPPnya, kita koreksi dulu kemudian itu *Do* itu kita ikut masuk..proses pembelajaran, saya...(Wcr172H)

Visi kepala sekolah turut menjadi faktor yang menentukan pelaksanaan *school improvement* sebagaimana kutipan wawancara berikut:

Akreditasinya A (Wcr102H) Bayangan saya pertama dirubah dulu fisik, situasi madrasah nuwun sewu nggeh begitu kotor. Jadi kalau ada yang datang jadi keliatan bersih, nyaman itu satu. Terus Alhamdulillah juga ini saya kerja keras juga pak hehe tetapi kemarin sempet hampir menyerah juga. Itu eeehh ndak nututi eehmm apa namanya tinggal dua hari, dibuatnya itu. Kayaknya ndak nututi ini buk, ndak usah dikirim. Kita ga boleh menyerah, dua hari ini kita gunakan sebaik mungkin. Ini bu..kurang ini kurang ini, sudah tim kerja kerahkan semua. (Wcr491H) Menyamakan persepsi...Jadi ya sekitas satu semester lah, Alhamdulillah juga sekarang sudah tidak seperti itu lagi..seperti keluarga (Wcr89H) Misalnya saya keruang guru tetep guyon artinya ndak takut lagi heheh (Wcr92H)

Faktor lain yang disebutkan oleh subjek sebagaimana terdapat pada kutipan berikut:

Karena bagaimanapun hasil belajar siswa dimulai dari proses pembelajaran. (Wcr283H) Yaa demi masa depan mereka pak hehehe.. nggeh, kalau saya ga berani kan nanti tidak ada perubahan kan? (Wcr471H)

Faktor lain yang disebutkan oleh subjek sebagaimana terdapat pada kutipan berikut:

Nggeh.. artinya gini pada tahun kemarin, misalnya nggeh yang baru lulus anaknya memang masukan awal sudah memang anaknya pinter pinter. Terus tahun berikutnya anaknya yang pinter gak terlalu banyak. Ini kan juga berpengaruh (Wcr326H) Kalau polanya tetep, hasilnya yang kadang kan memang setiap tahun anak yang masuk juga karena disini juga belum ada tes khusus untuk anak. jadi kan kita masih wajib belajar 15 tahun. Jadi latar belakang anak anak juga berpengaruh juga, kompetensi siswa juga berpengaruh juga (Wcr332H)

Faktor lain yang disebutkan oleh subjek sebagaimana terdapat pada kutipan berikut:

Kalau yang ini masih memulai, kemarin juga ini...eemh ada beberapa anak yang Alhamdulillah dapat kesempatan untuk ikut diklat B4GN yang bekerjasama dengan BNN terkait narkoba. kan dikirim keluar kota kan diklatnya itu. Alhamdulillah kami minta hadir orang tuanya yaaa karna utamanya kan pasti dana hahhah (Wcr447H) Utamanya kan pasti dana..Nah kami bantu dana (Wcr455H) kalau untuk makan dan transportasi sudah di tangguh.. tapi untuk anak anak kami tidak bisa memberi uang saku bapak ibu, kami juga orangtuapun masih mau. Terus untuk peningkatan disiplin, anak anak kami ajak di kampung pacar (Wcr460H) air, itu kan eeehh fasilitatornya dari kepolisian dan orangtua juga sedikit... Dan ini hubungannya dengan dana, kita bisa sampai mengantarkan ketempat kemudian untuk transportasi dan pemateri tapi untuk makannya anak anak sudah (Wcr465H) tentu ditanggung oleh wali murid. Alhamdulillah wali murid itu sudah... awal bapak ibu disini itu takut, awal saya disini itu kalau mau mengadakan keluar itu nanti bu urunan lagi urunan lagi, yang jelas kita jelaskan ke wali murid.

3. Dampak

Dalam menjawab pertanyaan ini, subjek menjelaskan dampak yang dirasakan setelah dilakukan *school improvement* di Madrasahya.

Hasil wawancara dengan subjek pertama terkait dengan dampak pelaksanaan *school improvement*, yaitu:

Sebelumnya ndak ada.. saya tanya sebelumnya ga adaa...Enak kalo ada *lesson study* itu gurunya lebih siap kalau mau dilihat kepala madrasah dan juga teman sejawatnya.(Wcr187H)

Hasil wawancara dengan subjek terkait dengan dampak lain pelaksanaan *school improvement*, yaitu:

Masih belum juga pak, artinya kan tidak semua guru tapi beberapa orang guru sudah. Tapi terutama guru laki-laki ini yang masih hehehe..(Wcr308H) Kalau yang guru-guru putri itu sudah punya perubahan (Wcr312H). Iyaa metode pembelajaran yang tidak monoton (Wcr318H)

Hasil wawancara dengan subjek terkait dengan dampak lain pelaksanaan *school improvement*, yaitu:

Kalau yang sukses dari *lesson study* itu menyusun rencana pembelajarannya sama eee... dari pembelajaran guru guru tidak monoton. Diskusi, ceramah heheh (Wcr349H)

Hasil wawancara dengan subjek terkait dengan dampak lain pelaksanaan *school improvement*, yaitu:

Prosentasenya ya sedikit meningkat. Dari tahun pertama ini jugaa.. tapi ini juga terkendala kompetensi siswa setiap tahun kan ndak sama (Wcr322H) Nggeh.. artinya gini pada tahun kemarin, misalnya nggeh yang baru lulus anaknya memang masukan awal sudah memang anaknya pinter pinter. Terus tahun berikutnya anaknya yang pinter gak terlalu banyak. Ini kan juga berpengaruh (Wcr326H) KKMnya ya agak meningkat (Wcr349H). Kalau sebelum *lesson study* itu hanya berapa yaa..dibawah tujuh puluh (Wcr360H) Iya ahahah sekarang sudah ada yang tujuh lima. Minim tujuh puluh (Wcr363H) Seumpama tidak ada *lesson study*, menurut saya itu ee.. saya mengikuti guru pada saat mengajar jadi saya supervise (Wcr379H) Karna kalau

menurut pengalaman saya, kalau saya ikut masuk ke kelas guru guru itu jadi lebih siap mengajarnya, dan juga lebih apa namanya lebih ke anak anak perhatiannya juga lebih daripada saya gak ikut masuk ke kelas. Jadi memang supervisi ini sangat penting untuk meningkatkan kompetensi guru maupun untuk proses pembelajaran (Wcr384H)

Hasil wawancara dengan subjek terkait dengan dampak lain pelaksanaan *school improvement*, yaitu:

Ekstrakurikuler ada.. ada pramuka, ada voli juga ada pencak silat, kemudian juga ada apa.. paduan suara terus Alhamdulillah juga kalau paduan suara itu sering diminta kecamatan untuk tampil itu yaa hehehe.. kemarin yang ekstrak olahraganya juga Alhamdulillah dapat peringkat....(Wcr398H)

B. Hasil Analisis

Berdasarkan hasil temuan di lapangan terkait upaya, faktor yang mempengaruhi dan dampak pelaksanaan *school improvement* di Madrasah, diperoleh hasil analisis sebagai berikut

1. Upaya *School Improvement*

Berdasarkan hasil wawancara, upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melakukan *school improvement* terdiri dari beberapa bentuk, yaitu

a. Perbaikan fasilitas sekolah

School improvement yang dilakukan oleh subjek diantaranya pada fasilitas

1) Taman

Perbaikan yang dilakukan diantaranya membuang bagian-bagian taman yang dirasa tidak dibutuhkan (Wcr115H),

kemudian merubah tampilan sehingga tampilan taman lebih baik dari sebelumnya.

2) Ruang kelas

Subjek melakukan renovasi terhadap kelas yang terlihat kumuh. Di madrasah tempat subjek bertugas, terdapat ruang kelas yang merupakan bangunan lama, sehingga kurang menyatu dengan ruang kelas yang lain (Wcr112H). Sehingga subjek melakukan pengecatan ulang agar ruang kelas tersebut menyatu. Selain itu rumput-rumput yang ada di depan kelas tidak dipangkas yang menyebabkan bangunan seperti tidak terawat (Wcr111H). Subjek akhirnya merapikan rumput tersebut.

3) Pintu gerbang dan jalanan sekolah

Jalan yang berada di depan bangunan sekolah merupakan jalan umum yang biasa dilalui oleh kendaraan termasuk orang-orang yang berlalu lalang di pasar (Sebelah madrasah adalah pasar tradisional) (Wcr121H). Sehingga, ketika siswa keluar kelas untuk mengikuti mata pelajaran olah raga atau ketika siswa membeli makanan akan rawan untuk terjadi kecelakaan (Wcr126H). Selain itu, karena jalanan sekolah adalah jalan umum sehingga tidak ada pintu gerbang dan siswa di Madrasah tersebut bisa membeli makanan diluar area sekolah. Beberapa kali terdapat siswa yang terlambat masuk kelas

(Wcr135H). Dengan berbagai masalah tersebut subjek melakukan perbaikan dengan mengajukan penutupan jalan di area madrasah melalui koordinasi dengan wakil ketua madrasah, komite dan perangkat desa setempat. Untuk menghindari keluarnya siswa dari madrasah di jam pelajaran, maka dibuat pintu gerbang (Wcr130H). Untuk masalah penjual, subjek melakukan kerjasama sehingga siswa dapat membeli makanan di dalam area sekolah.

4) Pos Satpam

Subjek membangun pos satpam yang sebelumnya tidak ada.

5) Kantin sekolah

Awalnya kantin di Madrasah kurang layak, sebab berdekatan dengan sungai (Wcr112H). Sehingga dilakukan perbaikan dengan membangun pagar pembatas antara kantin dan sungai. (Wcr558H).

Perbaikan fasilitas Madrasah tersebut memberikan hasil yang memuaskan. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya Adiwiyata tingkat provinsi di tahun 2019, yang sebelumnya mendapat Adiwiyata tingkat kabupaten ditahun 2015. Selain itu, subjek juga memberikan pernyataan terkait beberapa kebijakan yang berkaitan dengan kebersihan lingkungan sekolah (Wcr560H).
Diantaranya

- 1) Penerapan aturan bagi seluruh siswa agar membawa tempat makan dan tempat minum untuk menghindari menumpuknya sampah plastik di wilayah madrasah (Wcr142H).
- 2) Pemberian teguran kepada para mengajar terkait dengan sampah yang ada di sekolah (Wcr575H).

b. Upaya peningkatan profesionalisme guru

Upaya *school improvement* yang dilakukan oleh subjek diantaranya pada kemampuan pembuatan perangkat dan penggunaan metode pembelajaran yang beragam. Upaya tersebut dilaksanakan dengan metode *teacher learning*. Metode ini diterapkan melalui observasi yang dilakukan oleh masing-masing guru.

Setiap guru diberi jadwal untuk melakukan observasi terhadap guru yang lain. Jadwal dibuat dibuat oleh tim khusus. Tim tersebut memiliki kepengurusan yaitu terdapat ketua dan sekretasi. Sistem *lesson study* yang dilakukan telah dikembangkan oleh subjek selama dua tahun. Sehingga sudah lebih terstruktur. Selain *lesson study*, subjek juga melakukan supervisi pembelajaran di kelas-kelas. Supervisi tersebut dilakukan tanpa terjadwal sehingga guru dituntut untuk siap setiap waktu baik dari perangkat ataupun metode pembelajaran yang dilakukan.

c. Upaya pengembangan kemampuan siswa

Pengembangan kemampuan siswa dilakukan melalui pemberian bimbingan khusus kepada siswa yang memiliki kemampuan lebih baik di bidang akademik ataupun bidang non akademik.

2. Faktor-Faktor *School Improvement*

Berdasarkan hasil wawancara, faktor yang mempengaruhi pelaksanaan *school improvement* yang dilakukan oleh subjek di Madrasah nya yaitu

a. Lama masa jabatan dan pengalaman

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa subjek memiliki pengalaman mengajar dan menjabat sebagai kepala madrasah dalam waktu yang cukup lama. Diketahui bahwa subjek menjadi guru selama 20 tahun terhitung dari tahun 1992. Adapun tahun 2012, kepala sekolah menjabat pertama kali sebagai kepala sekolah di salah satu sekolah selama lima tahun. Dan pindah wilayah kerja di Madrasah saat ini mulai dari tahun 2016.

Dari hasil wawancara diperoleh fakta bahwa subjek menerapkan kebijakan-kebijakan yang dilakukan di madrasah sebelumnya, dan mengembangkan kebijakan tersebut, diantaranya tentang *lesson study*.

b. Profesionalitas guru dan staf

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa di madrasah yang saat ini sedang dipimpin, subjek merasa bahwa

mayoritas guru tidak mendukung program-program yang dicetusnya. Dan hal tersebut menurut subjek merupakan hambatan terbesar selama menjabat sebagai kepala sekolah. Sehingga dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa profesionalisme guru merupakan faktor yang mempengaruhi *school improvement* yang dilakukan.

c. Visi

Saat pertanyaan terkait visi yang dimiliki kepala madrasah, disebutkan bahwa misi utamanya saat ini adalah memperbaiki kondisi fisik sekolah. Sebab kondisi fisik sekolah dapat memberikan dampak pada pencapaian siswa. Saat siswa merasa nyaman belajar, maka akan mempengaruhi hasil yang diperolehnya. Dan hal tersebut dapat dilaksanakan yang dibuktikan dengan diperolehnya adiwiyata provinsi ditahun 2019.

Selain kondisi fisik, subjek juga menekankan pada akreditasi madrasah. Target utama akreditasi adalah A. Sehingga saat ini subjek sedang berusaha memenuhi delapan indikator yang menjadi tolak ukur akreditasi madrasah. Selain kedua itu, secara tidak langsung subjek juga menjadikan prestasi dan hasil siswa sebagai visinya. Hal ini terlihat dari upaya-upaya yang dilakukan seluruhnya ditujukan untuk meningkatkan hasil siswa.

d. Kemampuan siswa

Dalam wawancara subjek menjelaskan bawah salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi siswa (yang oleh subjek dilihat melalui hasil UNAS dan prestasi dalam memenangkan lomba). Sangat mempengaruhi hasil siswa tersebut. Hal tersebut dijelaskan secara gamblang oleh subjek.

e. Dukungan dan kerjasama dengan pihak lain

Dukungan dan kerjasama dengan pihak lain juga merupakan faktor yang turut memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan *school improvement* di madrasah. Salah satu dukunagn tersebut berasal dari orang tua dan pihak lain. Dalam wawancara subjek menyebutkan bahwa orang tua merupakan pihak yang cukup memberi pengaruh. Sebagai contoh saat ada kegiatan pengembangan siswa, orang tau menjadi pihak yang membantu pemberian dana dalam pelaksanaan program tersebut. Selain orang tua, lembaga-lembaga lain misal polri juga turut dilibatkan untuk memberikan pelatihan pada bidang yang tidak bisa diberikan oleh sekolah.

3. Dampak *School Improvement*

Berdasarkan hasil wawancara, dampak yang muncul terhadap pelaksanaan *school improvement* yang dilakukan oleh subjek di Madrasahnyia yaitu:

a. Peningkatan profesionalitas guru

Dampak yang cukup signifikan muncul dari peningkatan profesionalisme guru. Hal tersebut sebagai dampak dari pelaksanaan *lesson study* yang dilakukan oleh sekolah. Peningkatan tersebut terlihat dari hasil peningkatan kemampuan guru dalam membuat perangkat pembelajaran. Selain itu, pembelajaran dikelas juga semakin variatif dan tidak monoton. Hal tersebut sebagai dampak dari pelaksanaan supervisi oleh subjek tanpa ada jadwal. Sehingga setiap saat guru akan menyiapkan perangkat dan metode pembelajaran yang menjadi standart sekolah

b. Peningkatan KKM sekolah

KKM sekolah mengalami peningkatan dari yang juga akibat dari pelaksanaan *lesson study*. Sebelum *lesson study* KKM sekolah dibawah tujuh puluh. Selanjutnya mengalami peningkatan yang cukup signifikan, yaitu meningkat menjadi tujuh puluh lima.

c. Perolehan Penghargaan siswa

Prestasi siswa turut menjadi dampak dari pelaksanaan *school improvement*. Dimana tahun ini di madrasah yang dipimpin oleh subjek berhasil mendapatkan penghargaan

ditingkat kabupaten baik di bidang kademik maupun
bidang non akademik.

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Upaya *School Improvement*

Upaya yang dilakukan oleh subjek dalam melaksanakan *school improvement* awal difokuskan pada perbaikan fasilitas fisik sekolah, diantaranya Berdasarkan hasil wawancara, upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melakukan *school improvement* terdiri dari beberapa bentuk, yaitu Perbaikan fasilitas sekolah yang mengarah pada perbaikan fisik sekolah pada Taman, yaitu perbaikan yang dilakukan diantaranya membuang bagian-bagian taman yang dirasa tidak dibutuhkan (Wcr115H), kemudian merubah tampilan sehingga tampilan taman lebih baik dari sebelumnya. Selanjutnya adalah Ruang kelas, bahwa subjek melakukan renovasi terhadap kelas yang terlihat kumuh. Di madrasah tempat subjek bertugas, terdapat ruang kelas yang merupakan bangunan lama, sehingga kurang menyatu dengan ruang kelas yang lain (Wcr112H). Sehingga subjek melakukan pengecatan ulang agar ruang kelas tersebut menyatu. Selain itu rumput-rumput yang ada di depan kelas tidak dipangkas yang menyebabkan bangunan seperti tidak terawat (Wcr111H). Subjek akhirnya merapikan rumput tersebut.

Dilanjutkan dengan perbaikan Pintu gerbang dan jalanan sekolah. Jalan yang berada di depan bangunan sekolah merupakan jalan umum yang biasa dilalui oleh kendaraan termasuk orang-orang yang berlalu lalang di pasar (Sebelah madrasah adalah pasar tradisional) (Wcr121H). Sehingga, ketika siswa keluar kelas untuk mengikuti mata pelajaran olah raga atau ketika siswa

membeli makanan akan rawan untuk terjadi kecelakaan (Wcr126H). Selain itu, karena jalanan sekolah adalah jalan umum sehingga tidak ada pintu gerbang dan siswa di Madrasah tersebut bisa membeli makanan diluar area sekolah. Beberapa kali terdapat siswa yang terlambat masuk kelas (Wcr135H). Dengan berbagai masalah tersebut subjek melakukan perbaikan dengan mengajukan penutupan jalan di area madrasah melalui koordinasi dengan wakil ketua madrasah, komite dan perangkat desa setempat. Untuk menghindari keluarnya siswa dari madrasah di jam pelajaran, maka dibuat pintu gerbang (Wcr130H). Untuk masalah penjual, subjek melakukan kerjasama sehingga siswa dapat membeli makanan di dalam area sekolah. Lalu pos satpam, subjek membangun pos satpam yang sebelumnya tidak ada. Kemudian kantin sekolah, yang awalnya kantin di Madrasah kurang layak, sebab berdekatan dengan sungai (Wcr112H). Sehingga dilakukan perbaikan dengan membangun pagar pembatas antara kantin dan sungai. (Wcr558H).

Perbaikan fasilitas Madrasah tersebut memberikan hasil yang memuaskan. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya Adiwiyata tingkat provinsi di tahun 2019, yang sebelumnya mendapat Adiwiyata tingkat kabupaten ditahun 2015. Selain itu, subjek juga memberikan pernyataan terkait beberapa kebijakan yang berkaitan dengan kebersihan lingkungan sekolah (Wcr560H). Upaya peningkatan profesionalisme guru

Upaya *school improvement* yang dilakukan oleh subjek diantaranya pada kemampuan pembuatan perangkat dan penggunaan metode pembelajaran yang beragam. Upaya tersebut dilaksanakan dengan metode

teacher learning. Metode ini diterapkan melalui observasi yang dilakukan oleh masing-masing guru. Setiap guru diberi jadwal untuk melakukan observasi terhadap guru yang lain. Jadwal dibuat dibuat oleh tim khusus. Tim tersebut memiliki kepengurusan yaitu terdapat ketua dan sekretasi. Sistem *lesson study* yang dilakukan telah dikembangkan oleh subjek selama dua tahun. Sehingga sudah lebih terstruktur. Selain *lesson study*, subjek juga melakukan supervisi pembelajaran di kelas-kelas. Supervisi tersebut dilakukan tanpa terjadwal sehingga guru dituntut untuk siap setiap waktu baik dari perangkat ataupun metode pembelajaran yang dilakukan.

Upaya pengembangan kemampuan siswa, pengembangan kemampuan siswa dilakukan melalui pemberian bimbingan khusus kepada siswa yang memiliki kemampuan lebih baik di bidang akademik maupun bidang non akademik.

B. Faktor-Faktor *School Improvement*

Menurut Johannesen dan Groth⁶¹, terdapat enam faktor yang memengaruhi *school improvement*, yaitu;

a. Pengembangan profesional

Pengembangan profesional adalah salah satu elemen kunci dalam *school improvement*.⁶² Ketika sekolah mengidentifikasi terdapat aspek yang perlu ditingkatkan, pengembangan profesional menghasilkan

⁶¹ Johannesen, K. & Groth, C. (2000). Six factors of successful school improvement: blueprint for reform or process for continual school improvement?. *Utah Special Educator*, 20(4), 9-10.

⁶² Poekert, P. E. (2012). Teacher leadership and professional development: Examining links between two concepts central to school improvement. *Professional development in education*, 38(2), 169-188.

peningkatan tersebut.⁶³ Pengembangan profesional merupakan kegiatan pengembangan mutu dari staf sekolah terutama guru sebagai kunci dalam kegiatan belajar mengajar.

Joyce dan Showers menjelaskan bahwa proses pengembangan profesional, membutuhkan struktur dukungan internal dari staf itu sendiri, seperti melakukan model pelatihan rekan sebaya.⁶⁴ Staf yang memiliki kemampuan lebih membagikan pengetahuannya pada staf lain agar peningkatan mutu bisa merata. Selain itu, aspirasi staf juga dibutuhkan dalam pengembangan profesional seperti penyampaian pendapat untuk program pengembangan profesional yang efektif.

b. *Monitoring* dan evaluasi

Dua aspek yang perlu diperhatikan dalam kegiatan *monitoring* dan evaluasi adalah (1) kinerja siswa dan (2) penerapan praktik baru. Selain itu, tolok ukur harus dirancang untuk mengukur kemajuan disetiap kegiatan *monitoring* dan evaluasi. Tolok ukur harus dapat diukur sehingga data yang diperoleh lebih spesifik dan praktis dan dapat digunakan sebagai dasar proses modifikasi atau perubahan yang dilakukan selanjutnya.

Dari proses *monitoring* dan evaluasi yang dilakukan, dibutuhkan proses lanjutan, yaitu analisis. Namun, salah satu masalah terpenting yang dihadapi sekolah adalah menyisihkan waktu untuk analisis tersebut, yang harus dilakukan secara teratur, berkelanjutan (mingguan, triwulanan,

⁶³ Ibid.,

⁶⁴ Joyce, B. R., & Showers, B. (2002). Student achievement through staff development. McLaughlin, M. W., & Marsh, D. D. (1990). Staff development and school change. *Schools as collaborative cultures: Creating the future now*, 213-232.

tahunan). Kegiatan-kegiatan ini harus menjadi bagian rutin dari kegiatan sekolah dan pada akhirnya dapat menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran, dengan seluruh anggota fokus pada penyelidikan berkelanjutan, evaluasi kualitas, serta efektivitas pengajaran.

c. Tingkat dan jenis keterlibatan staf

Konsistensi keterlibatan staf sangat penting untuk *school improvement*.⁶⁵ Agar sekolah dapat melakukan perbaikan yang diperlukan dan dipastikan semua siswa mendapat manfaat dari perbaikan tersebut, seluruh staf harus terlibat dalam proses perencanaan maupun implementasi rancangan perbaikan.

d. Visi

Visi yang dimiliki sekolah dengan mutu tinggi antara lain (1) meningkatkan hasil siswa (2) menciptakan praktik mengajar yang menantang secara intelektual dengan jadwal yang terstruktur. Sekolah cenderung mengalami lebih banyak keberhasilan ketika ada visi yang ditentukan bersama dan ketika seluruh sekolah berfokus pada pengajaran dan pembelajaran.

e. Relokasi sumber daya

⁶⁵ Ainscow, M., Beresford, J., Harris, A., Hopkins, D., Southworth, G., & West, M. (2013). *Creating the conditions for school improvement: A handbook of staff development activities*. Routledge

Proses relokasi semua sumber daya yang tersedia untuk sekolah harus dipertimbangkan agar *school improvement* dapat memberikan hasil optimal. Sumber daya harus dikoordinasikan dengan cara mengoptimalkan pemanfaatan waktu, ruang, orang, dan pendanaan.

f. Kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah karakteristik penting dari sekolah yang efektif dan telah menjadi topik banyak penelitian. Namun, seperti yang dinyatakan oleh Yau dan MacGilchrist, satu individu, terlepas dari bakat atau tekad tidak dapat mengubah sekolah tanpa keterlibatan orang lain.⁶⁶ Tim kepemimpinan yang diarahkan oleh kepala sekolah memiliki wewenang langsung untuk mengambil keputusan dalam hal distribusi kekuasaan dan pengambilan keputusan, distribusi waktu dan uang, alokasi ruang, dan kehadiran suara dalam pengambilan keputusan.

- a. Lama masa jabatan dan pengalaman
- b. Profesionalitas guru dan staf
- c. Visi
- d. Kemampuan siswa
- e. Dukungan dan kerjasama dengan pihak lain

⁶⁶ Yau, K. K. W., & MacGilchrist, C. A. (1998). ML and REML estimation in survival analysis with time dependent correlated frailty. *Statistics in Medicine*, 17(11), 1201-1213.

i. Dampak School Improvement

Berdasarkan hasil wawancara, dampak yang muncul terhadap pelaksanaan *school improvement* yang dilakukan oleh subjek di Madrasah nya yaitu Dampak yang cukup signifikan muncul dari peningkatan profesionalisme guru. Hal tersebut sebagai dampak dari pelaksanaan *lesson study* yang dilakukan oleh sekolah. Peningkatan tersebut terlihat dari hasil peningkatan kemampuan guru dalam membuat perangkat pembelajaran. Selain itu, pembelajaran dikelas juga semakin variatif dan tidak monoton. Hal tersebut sebagai dampak dari pelaksanaan supervisi oleh subjek tanpa ada jadwal. Sehingga setiap saat guru akan menyiapkan perangkat dan metode pembelajaran yang menjadi standart sekolah

KKM sekolah mengalami peningkatan dari yang juga akibat dari pelaksanaan *lesson study*. Sebelum *lesson study* KKM sekolah dibawah tujuh puluh. Selanjutnya mengalami peningkatan yang cukup signifikan, yaitu meningkat menjadi tujuh puluh lima. Prestasi siswa turut menjadi dampak dari pelaksanaan *school improvement*. Dimana tahun ini di madrasah yang dipimpin oleh subjek berhasil mendapatkan penghargaan ditingkat kabupaten baik di bidang kademik maupun bidang non akademik.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Upaya *school improvement* yang dilakukan subjek sebagai kepala madrasah dilakukan melalui beberapa bentuk, perbaikan fasilitas sekolah, Upaya peningkatan profesionalisme guru, Upaya pengembangan kemampuan prestasi siswa
2. Faktor-faktor *school improvement* yang ditemukan selama penelitian ini meliputi lama masa jabatan dan pengalaman, profesionalitas guru dan staf, memiliki visi yang kuat, kemampuan siswa, dukungan dan kerjasama dengan pihak lain
3. **Dampak *School Improvement***

Dampak yang muncul dari penerapan *school improvement* yang terdapat di madrasah adalah, peningkatan profesionalitas guru, peningkatan KKM madrasah, perolehan penghargaan siswa.

B. Saran

Diharapkan peneliti selanjutnya dapat mengembangkan temuan yang diperoleh peneliti sehingga teori yang berkaitan dengan *school improvement* di Indonesia terutama yang ada di Madrasah dapat berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Zaenal. "Metodologi Penelitian Pendidikan." *Surabaya: Lentera Cendikia* (2008). (hal 19)
- Bamburg, J. and Andrews, R. (1990). School goals, principals and achievement, *School Effectiveness and School Improvement*, 2(3), 175–191
- Barth, R. S. (1990). *Improving school from within: teacher, parents, and principals can make a difference*. San Fransisco :Josset-Bass
- Bell, L., Bolam, R., & Cubillo, L. (2003). *A systematic review of the impact of school headteachers and principals on student outcomes*. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education.
- Bolivar, A. O. (2013). *Quantum-Classical Correspondence: Dynamical Quantization And The Classical Limit*. Springer Science & Business Media.
- Bolívar, A., López, J., and Murillo, F.J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas y [Leadership in Educational Institutions]. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, pp.15-60.
- Bulbul, T. 2012. Developing a Scale for Innovation Management at Schools: A Study of validity and Reliability. *Educational Sciences: Theory & Practice* - 12(1) Winter 168- 174
- Cameron, R 2009, 'A sequential mixed model research design: design, analytical and display issues', *International Journal of Multiple Research Approaches* , vol. 3, no.2.
- Creemers, B. P. (2002). From school effectiveness and school improvement to effective school improvement: Background, theoretical analysis, and outline of the empirical study. *Educational Research and Evaluation*, 8(4), 343-362.
- data EMIS (Education Manajemen Information System) Kementerian Agama, 2018. www.emispendis.kemenag.go.id.
- Datnow, A. (2005). The sustainability of comprehensive school reform models in changing district and state contexts. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 121-153.
- Depdiknas. (2005). Rencana strategis Departemen Pendidikan Nasional 2005-2009. Jakarta: Pusat Informasi dan Humas Depdiknas.

- Echols, J. M., & Shadily, H. (2003). *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15–24.
- Hallinger, P. (2000). A review of two decades of research on the principalship using the Principal Instructional Management Rating Scale, Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Seattle, Washington
- Hallinger, P. (2003). Leading educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership, *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1986). The social context of effective schools, *American Journal of Education*, 94(3), 328–355
- Harris, A., & Chrispeels, J. H. (Eds.). (2006). *Improving schools and educational systems: International perspectives*. Routledge.
- Hasibuan, Ahmad Ibrahim, Mustapid Mustapid, and Candra Wijaya. "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Swasta Miftahul Falah Sunggal Kabupaten Deli Serdang." *Anthropos: Jurnal Antropologi Sosial dan Budaya (Journal of Social and Cultural Anthropology)* 4.2 (2019): 201-210. (hal 207)
- Hopkins D, West M & Ainscow M (1996). *Improving the Quality of Education for All*, London, Inggris: David Fulton.
- Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*. London, UK: Routledge/Falmer.
- Hopkins, D., & Reynolds, D. (2001). The past, present and future of school improvement: Towards the third age. *British educational research journal*, 27(4), 459-475.
- Huber, S., H. (2004). School Leadership and Leadership development: Adjusting theories and development programs to values and the core purpose of school, *Journal of Education Administration*, 42(6), 669-684
- Kuijpers, J. M., Houtveen, A. A. M., & van de Grift, W. J. C. M. (2019). Effects of professional support in school improvement. *Educational Studies*, 45(1), 113-130.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2006). Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices, *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2), 201-227

- Leithwood, K. and Louis, K.S. (eds.) (2011). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Aitken, R., & Jantzi, D. (2001). *Making schools smarter*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Marguerite G. Lodico, Dean T. Spaulding & Katherine H. Voegtle. (2006). *Methods in Educational Research: From Theory to Practice*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Markham, W. A., Young, R., Sweeting, H., West, P., & Aveyard, P. (2012). Does School Ethos Explain The Relationship Between Value-Added Education And Teenage Substance Use? A Cohort Study. *Social Science & Medicine*, 75(1), 69-76.
- Marshall, C., & Gerstl-Pepin, C. (2005). *Re-framing educational politics for social justice*. Boston, MA: Pearson.
- Marzano, R. J. (2012). Teacher evaluation. *Educational Leadership*, 70(3), 14-19.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Aurora, CO: ASCD and McREL.
- Massachussets Department of Elementary and Secondary. (2017). The Massachusetts Educator Evaluation Framework. Didapatkan dari <http://www.doe.mass.edu/eval/> diakses pada 30 Januari 2019
- Masters, G. N. (2010). *Teaching and Learning School Improvement Framework*. Australia: ACE
- Masters, G. N. (2012). National school improvement tool. The Australian Council for Educational Research
- Mastuhu, Pemberdayaan Sistem Pendidikan Islam, Strategi Budaya Menuju Budaya Akademik (Jakarta: Logos, 1999), 34.
- Mayo, R. A. (2018). Identified Factors Affecting The Interest Of Senior High School Parents In Attending School Activities: Basis For School Improvement Plan. *International Journal of Social Sciences & Humanities*, 3(2), 81-91
- McAleavy, T., & Riggall, A. (2016). The Rapid Improvement of Government Schools in England. *Education Development Trust*.
- McCusker & S Gunaydin. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion*, Vol. 30(7) 537–542

- McLaughlin, T. (2005). The Educative Importance Of Ethos. *Br. J. Educ*, 53, 306–325
- McMahon, T. (2006). Teaching for more effective learning: Seven maxims for practice. *Radiography*, 12(1), 34-44.
- Miles, K. H., & Roza, M. (2006). Understanding student-weighted allocation as a means to greater school resource equity. *Peabody Journal of Education*, 81(3), 39-62.
- Mitchell, C. & Sackney, L. (2009). Sustainable Improvement: Building Learning Communities that Endure.
- Mitchell, C., & Sackney, L. (2000). *Profound improvement. Building capacity for a learning community*. Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Mleczko, A., & Kington, A. (2013). The Impact Of School Leadership On Parental Engagement: A Study Of Inclusion And Cohesion. *International Research in Education*, 1(1), 129-148.
- Modin, B., Låftman, S. B., & Östberg, V. (2017). Teacher Rated School Ethos And Student Reported Bullying—A Multilevel Study Of Upper Secondary Schools In Stockholm, Sweden. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 14(12), 1565.
- Mogren, A., & Gericke, N. (2017). ESD Implementation At The School Organisation Level, Part 2—Investigating The Transformative Perspective In School Leaders’ Quality Strategies at ESD Schools. *Environmental Education Research*, 23(7), 993-1014.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 62(12), 1269-1280.
- Moolenaar, N. M., & Slegers, P. J. (2010). Social networks, trust, and innovation. How social relationships support trust and innovative climates in Dutch Schools. *Social network theory and educational change*, 97-114.
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. (2010). Occupying The Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, And Schools’ Innovative Climate. *Educational administration quarterly*, 46(5), 623-670.
- Mortimore, P. (1993). School Effectiveness And The Management Of Effective Learning And Teaching. *Sch. Eff. Sch. Improv*, 4, 290–310
- Muda, M. S. B., Mansor, N. R. B., & Ibrahim, M. Y. B. (2017). Literature Review on Instructional Leadership Practice among Principals in Managing

Changes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 18-24.

Mueller, S., Volery, T., & Von Siemens, B. (2012). What Do Entrepreneurs Actually Do? An Observational Study of Entrepreneurs' Everyday Behavior in the Start-Up and Growth Stages. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 995-1017.

Muijs, D., Harris, A., Lumby, J., Morrison, M., & Sood, K. (2006). Leadership and leadership development in highly effective further education providers. Is there a relationship?. *Journal of further and higher education*, 30(1), 87-106.

Mulaik, S. A., & Millsap, R.E. (2000). Doing the four step right. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 7, 1, 36-73

Mulford, B., and H. Silins. (2009). *Revised Models And Conceptualisation Of Successful School Principalship In Tasmania*. In *Successful School Principalship In*

Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal 4.

Murphy, J. (1988). Methodological, measurement, and conceptual problems in the study of instructional leadership. *Educational Evaluation & Policy Analysis*, 10(2), 117-139.

Musyafak, A., & Ibrahim, T. M. (2017). Strategi percepatan adopsi dan difusi inovasi pertanian mendukung prima tani. *Analisis Kebijakan Pertanian*, 3(1), 20-37.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.

Netemeyer, R.G., Bearden, W.O., & Sharma. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. Sage Publication, London

Nettles, S. M., & Herrington, C. (2007). Revisiting The Importance Of The Direct Effects Of School Leadership On Student Achievement: The Implications For School Improvement Policy. *Peabody Journal of Education*, 82(4), 724-736.

Nettles, S.M. & Herrington, C. (2007). Revisiting The Importance Of The Direct Effects Of School Leadership On Student Achievement: The Implications For School Improvement Policy. *Peabody Journal of Education*, 82 (4), 724-36

- Neuman, W.L. (2016). *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Edisi 7. Jakarta : PT Indeks
- Neumerski, C. M., Grissom, J. A., Goldring, E., Rubin, M., Cannata, M., Schuermann, P., & Drake, T. A. (2018). Restructuring Instructional Leadership: How Multiple-Measure Teacher Evaluation Systems Are Redefining the Role of the School Principal. *The Elementary School Journal*, 119(2), 270-297.
- New Zealand Government. (2013). *Submission By The Families Commission To The The Government Education And Science Select Committee On The Inquiry Into Engaging Parents In The Education Of Their Children*. Islandia Baru: Ministry of Social Development
- Nieves, J. (2016). Outcomes of management innovation: an empirical analysis in the services industry. *European Management Review*, 13(2), 125-136.
- Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.
- North Carolina School Improvement Planning Implementation Guide. (2013). North Carolina Department of Public Instruction. Didapatkan dari <http://www.ncpublicschools.org/docs/councils/lea/previous/templates/sip-guide.pdf>
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nurjanah, A. (2015). Lima Negara yang Mempunyai Kualitas Pendidikan Tertinggi Menurut PISA pada Tahun 2015. *Artikel (tidak diterbitkan)*. Bandung: Pendidikan Bahasa Jepang FPBS Universitas Pendidikan Indonesia
- Odden, A., & Picus, L. (2000). *School finance: A policy perspective*. New York: McGraw-Hill.
- OECD. (2016). *Programme for International Student Assessment (PISA) Results From PISA 2015*. Didapatkan dari www.oecd.org, diakses pada 22 Januari 2019 pukul 22:00 WIB
- Ohlson, M. (2009). Examining Instructional Leadership: A Study of School Culture and Teacher Quality Characteristics Influencing Student Outcomes. *Florida Journal of Educational Administration & Policy*, 2(2), 102-124.
- O'malley, M., Voight, A., Renshaw, T. L., & Eklund, K. (2015). School climate, family structure, and academic achievement: A study of moderation effects. *School Psychology Quarterly*, 30(1), 142.

- Orphanos, S., & Orr, M. T. (2014). Learning Leadership Matters: The Influence Of Innovative School Leadership Preparation On Teachers' Experiences And Outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 680-700.
- Oterkiil, C., & Ertesvåg, S. K. (2012). Schools' Readiness And Capacity To Improve Matter. *Education Inquiry*, 3(1), 71-92.
- Pananrangi, A. R. (2017). *Manajemen Pendidikan*(Vol. 1). Celebes Media Perkasa.
- Parcel, G. S., Perry, C. L., Kelder, S. H., Elder, J. P., Mitchell, P. D., Lytle, L. A. (2003) School Climate And The Institutionalization Of The Catch Program. *Health Education and Behavior*, 30, 489–502
- Park, S. Hironaka, S. Carver, P. & Nordstrum, L. (2013). *Continuous improvement in education*. Stanford, California: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Park, S. Hironaka, S. Carver, P. & Nordstrum, L. (2013). *Continuous improvement in education*. Stanford, California: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Park, V., & Datnow, A. (2009). Co-constructing Distributed Leadership: District And School Connections In Data-Driven Decision-Making. *School leadership and Management*, 29(5), 477-494.
- Pendidikan, Badan Standar Nasional, and Kebudayaan Republik Indonesia. "Standar isi Pendidikan dasar dan menengah." *BSNP-Indonesia.org*, diakses pada tanggal 11 (2018).
- Penney, T. L., McIsaac, J. L. D., Storey, K. E., Kontak, J. C., Ata, N., Kuhle, S., & Kirk, S. F. (2016). Examining The Context Of Health Promoting Schools: A Translational Approach To Characterization And Measurement Of School Ethos To Support Health And Wellbeing. *PeerJ Preprints*, 4, e2170v1.
- Penuel, W. R., Riel, M., Krause, A. E., & Frank, K. A. (2009). Analyzing Teachers' Professional Interactions in a School as Social Capital: A Social Network Approach. *Teachers college record*, 111(1), 124-163.
- Pigozzi, M. J. (2007). Quality in Education Defines ESD. *Journal of Education for Sustainable Development*, 1(1), 27-35.
- Pinar, W. F. (2012). *What Is Curriculum Theory?*, 2nd edn. London: Routledge.
- Poekert, P. E. (2012). Teacher leadership and professional development: Examining links between two concepts central to school improvement. *Professional development in education*, 38(2), 169-188.

- Pont, B., Nusche, D. and Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD.
- Popkova, E. G., Chechina, O. S., & Abramov, S. A. (2015). Problem Of The Human Capital Quality Reducing In Conditions Of Educational Unification. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3 S6), 95.
- Presiden Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Presiden Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Preston, C., Goldring, E., Berends, M., & Cannata, M. (2012). School Innovation In District Context: Comparing Traditional Public Schools And Charter Schools. *Economics of Education Review*, 31(2), 318-330.
- Printy, S. M. (2008). Leadership for Teacher Learning: A Community Of Practice Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 44(2), 187-226.
- processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies*, 35: 1245-1264.
- Prosser, J. (1999). *School Culture*. London: Paul Chapman
- Purkey, S. C., & Smith, M. S. (1982). Too soon to cheer? Synthesis of research on effective schools. *Educational Leadership*, 40 (3), 64-69.
- Quinn, D. M. (2002). The impact of principal leadership behaviors on instructional practice and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 40, 447-467.
- Rahardjo, Mudjia (2017) *Studi kasus dalam penelitian kualitatif: konsep dan prosedurnya*. Disampaikan pada mata kuliah Metode Penelitian, Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Januari 2017
- Rahman, K. A. (2012). Studi Peningkatan Mutu Madrasah Tsanawiyah di Kota Jambi. *Jurnal Nadwa*, 6 (1), 33-61
- Ramberg, J., Låftman, S. B., Almquist, Y. B., & Modin, B. (2018). School Effectiveness And Students' Perceptions Of Teacher Caring: A Multilevel Study. *Improving Schools*, 1365480218764693.
- Reddy, L. A., Kettler, R. J., & Kurz, A. (2015). School-Wide Educator Evaluation For Improving School Capacity And Student Achievement In High-Poverty

Schools: Year 1 Of The School System Improvement Project. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 25(2-3), 90-108.

- Reeves, P. M., Pun, W. H., & Chung, K. S. (2017). Influence of teacher collaboration on job satisfaction and student achievement. *Teaching and Teacher Education*, 67, 227-236.
- Reynolds, D., Hopkins, D., & Stoll, L. (1993). Linking school effectiveness knowledge and school improvement practice: Towards a synergy. *School effectiveness and school improvement*, 4(1), 37-58.
- Reynolds, D., Hopkins, D., Potter, D., and Chapman, C. (2001) *School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances*. London: DES.
- Reynolds, D., Hopkins, D., Potter, D., and Chapman, C. (2001) *School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances*. London: DES.
- Reynolds, D., Hopkins, D., Potter, D., and Chapman, C. (2001) *School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances*. London: DES.
- Reynolds, D., Teddlie, C., Hopkins, D. And Stringfield, S. (2000). Linking school effectiveness and school improvement, in C. Teddlie and D. Reynolds. *The international handbook of school effectiveness research*. London: Falmer Press.
- Reynolds, D., Teddlie, C., Hopkins, D. And Stringfield, S. (2000). Linking school effectiveness and school improvement, in C. Teddlie and D. Reynolds. *The international handbook of school effectiveness research*. London: Falmer Press.
- Reynolds, D., Teddlie, C., Hopkins, D. And Stringfield, S. (2000). Linking school effectiveness and school improvement, in C. Teddlie and D. Reynolds. *The international handbook of school effectiveness research*. London: Falmer Press.
- Rice, A. L. (2013). *The enterprise and its environment: A system theory of management organization*. Routledge.
- Robinson, V. M. (2010). From instructional leadership to leadership capabilities: Empirical findings and methodological challenges. *Leadership and policy in schools*, 9(1), 1-26.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44, 635–674.

- Roekel, D. V. (2008). *Parent, Family, Community Involvement in Education*. NEA Education Policy and Practice Department
- Ronfeldt, M., Farmer, S. O., McQueen, K., & Grissom, J. A. (2015). Teacher collaboration in instructional teams and student achievement. *American Educational Research Journal*, 52(3), 475-514.
- Rooney, J. (2005). School Culture: An Invisible Essential. *Educational Leadership*, 62 (5), 86-86
- Rowan, B., Correnti, R., Miller, R., & Camburn, E. (2009). *School Improvement By Design: Lessons From A Study Of Comprehensive School Reform Programs*. Philadelphia: Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania.
- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., & Ouston, J. (1979). *Fifteen Thousand Hours: secondary schools and their effects on children*. London: Open Books
- Saguy, I. S. (2011). Paradigm shifts in academia and the food industry required to meet innovation challenges. *Trends in food science & technology*, 22(9), 467-475.
- Salim, A. (2017). Manajemen Pendidikan Karakter di Madrasah. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 1(02), 1-16.
- Sallis, E. (2014). *Total Quality Management In Education*. Routledge.
- Sammons, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research*. B & MBC Distribution Services, 9 Headlands Business Park, Ringwood, Hants BH24 3PB, England, United Kingdom..
- Sammons, P. (1999) School effectiveness: coming of age in the 21st century (Abingdon, Swets & Zeitlinger).
- Samson, J. F., & Collins, B. A. (2012). Preparing All Teachers to Meet the Needs of English Language Learners: Applying Research to Policy and Practice for Teacher Effectiveness. *Center for American Progress*.
- Scheerens, J. (1990). School Effectiveness Research And The Development Of Process Indicators Of School Functioning. *School Effectiveness And School Improvement*, 1 (1), 61-80
- Scheerens, J. (1993). Basic School Effectiveness Research: Items For A Research Agenda. *School Effectiveness And School Improvement*, 4, 17 – 36.
- Scheerens, J. (2015). School Effectiveness Research. In *International Encyclopedia Of Social And Behavioral Sciences, 2nd Edition*. Elsevier.

- Scheerens, J. (2016). Theories on educational effectiveness and ineffectiveness. In *Educational effectiveness and ineffectiveness* (pp259-289). Springer, Dordrecht.
- Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century. Lessons from around the world.* Paris: OECD.
- Schumacker, R.E., & Lomax, R.G. (2004). *A Beginner's guide to structural equation modeling.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, Publishers.
- Scott, T. & Hunter, J. (2001). Initiating Schoolwide Support Systems: An Administrator's Guide to the Process. *Beyond Behavior, Fall*: 13–15
- Seashore Louis, K., & Robinson, V. M. (2012). External mandates and instructional leadership: School leaders as mediating agents. *Journal of Educational Administration, 50*(5), 629-665.
- Seashore, K. R. (2009). Leadership and Change In School: Personal Reflections Over The Last 30 Years. *Journal of Educational Change, 10*, 129–140.
- Serrat, O. (2017). Business model innovation. In *Knowledge Solutions* (pp. 499-507). Springer, Singapore.
- Setyawati, Suci, Firosalia Kristin, and Indri Anugraheni. "Penerapan Model Pembelajaran Problem Based Learning (PBL) Untuk Meningkatkan Keaktifan Dan Hasil Belajar Siswa Kelas 2 SD." *Jurnal Ilmiah Pengembangan Pendidikan (JIPP)* 6.2 (2019): 93-99. (hal 94)
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies, 3*(3), 309-318.
- Sheppard, B. (1996). Exploring The Transformational Nature Of Instructional Leadership. *Alberta Journal of Educational Research, 492* (4), 325–44
- Shouse, C. & Ma, C. (2015). Leadership and Creativity in East Asian Schools. *Asia Pacific Educ. Rev., 16*, 491-499
- Skourdoumbis, A. (2018). National Plan for School Improvement and Students First: the predictable nature of school education policy and the problem of student achievement. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education, 39*(4), 603-614.
- Smith, D. E. (2015). The superintendent as instructional leader: A qualitative study of rural district superintendents in Washington State.

- Smith, J., Wohlstetter, P., Kuzin, C. A., & De Pedro, K. (2011). Parent Involvement In Urban Charter Schools: New Strategies For Increasing Participation. *School Community Journal*, 21(1), 71-94.
- Solvason, C. (2005). Investigating Specialist School Ethos... Or Do You Mean Culture?. *Educational Studies*, 31(1), 85-94
- Sorensen, L. J., & Stanton, N. A. (2013). Y is best: How Distributed Situational Awareness is mediated by organisational structure and correlated with task success. *Safety Science*, 56, 72-79.
- Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership & Management*, 22(1), 73-91.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational researcher*, 30(3), 23-28.
- Spillane, J.P. and Healey, K. (2010). "Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: An exploration of some study operations and measures". *Elementary School Journal*, 111(2), pp. 253-281.
- Stake, Robert E. 1994. "Case Studies" in Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln (eds.). "Handbook of Qualitative Research", Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54).
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*. 47, pp 1-14.
- Stoll, L. (1999). Realising Our Potential: Understanding And Developing Capacity For Lasting Improvement. *School Effectiveness And School Improvement*, 10, 503-532.
- Stringfield, S.C. & Slavin, R.E. (1992). *A Hierarchical Longitudinal Model For Elementary School Effects*. In B.P.M. Creemers And G.J. Reezigt (Eds.). *Evaluation Of Educational Effectiveness*. Groningen: ICO
- Strunk, K. O., Marsh, J. A., Bush-Mecenas, S. C., & Duque, M. R. (2016). The best laid plans: An examination of school plan quality and implementation in a school improvement initiative. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 259-309.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif R&B*. Bandung: Alfabeta

- Sundbo, J. , (2015). Theory of Innovation, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*,. 12, 169-174
- Sureda, M. (2018, July). Improvement of Quality of Learning of Islamic Education at National Senior High School of Parepare. In *2018 3rd International Conference on Education, Sports, Arts and Management Engineering (ICESAME 2018)*. Atlantis Press
- Susanto, E. (2018). Mendikbud Jelaskan Kenapa Nilai Rata-rata Hasil UN SMP 2018 Turun. Didapatkan dari <https://www.google.com/amp/s/nasional.tempo.co/amp/1092395/mendikbud-jelaskan-kenapa-nilai-rata-rata-hasil-un-smp-2018-turun>, diakses pada 26 Januari 2019 pukul 22:40 WIB
- Sutherland, S. (2004). Creating a culture of data use for continuous improvement: A case study of an Edison Project school. *American Journal of Evaluation*, 25(3), 277-293.
- Sweetland, S. R. & Hoy, W. K. (2000). School Characteristics And Educational Outcomes: Toward An Organizational Model Of Student Achievement In Middle Schools. *Educational Administration Quarterly*, 36 (5), 703-729
- Syamsul, H. (2017). Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP). *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2).
- Taguchi, N. (2018). Description and explanation of pragmatic development: Quantitative, qualitative, and mixed methods research. *System*, 75,23-32
- Tan, C. Y. (2012). Instructional Leadership: Toward A Contextualised Knowledge Creation Model. *School Leadership & Management*, 32(2), 183-194.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 31(8), 892-902.
- The Scottish Goernment and CoSLA. (2018). *“Learning together”*: *Scotland’s National Action Plan On Parental Involvement, Parental Engagement, Family Learning And Learning At Home 2018 – 2021*. Skotlandia: Scottisj Government Riaghaltas na h-Alba gov.scot
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. John Wiley and Sons Ltd.

- Townsend, T. (Ed.). (2007). *International handbook of school effectiveness and improvement: Review, reflection and reframing* (Vol. 17). Springer Science & Business Media. (https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=CDP5b33SWaUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=school+improvement+school+effective&ots=ybQ4YfXILu&sig=W0Ww6sq7Vxb7YOBw9JPq8FHvf9U&redir_esc=y#v=onepage&q=school%20improvement%20school%20effective&f=false)
- Townsend, T. (Ed.). (2007). *International handbook of school effectiveness and improvement: Review, reflection and reframing* (Vol. 17). Springer Science & Business Media. (https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=CDP5b33SWaUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=school+improvement+school+effective&ots=ybQ4YfXILu&sig=W0Ww6sq7Vxb7YOBw9JPq8FHvf9U&redir_esc=y#v=onepage&q=school%20improvement%20school%20effective&f=false)
- Tran, N. H., Hallinger, P., & Truong, T. (2018). The Heart Of School Improvement: A Multi-Site Case Study Of Leadership For Teacher Learning In Vietnam. *School Leadership & Management*, 38 (1), 80-101.
- Tsai, M. T., & Li, Y. H. (2007). Knowledge creation process in new venture strategy and performance. *Journal of Business Research*, 60(4), 371-381.
- UNESCO. 2009. Policy Guidelines on Inclusion in Education. Paris: UNESCO. World Health Organisation (WHO). 2011. World Report on Disability. Geneva: WHO.
- Vaccaro, I. G. (2010). *Management innovation: Studies on the role of internal change agents*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- Valentine, J. W., & Prater, M. (2011). Instructional, Transformational, And Managerial Leadership And Student Achievement: High School Principals Make A Difference. *NASSP Bulletin*, 95 (1), 5-30.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510–540.
- van den Berg, R., Vandenberghe, R., & Sleegers, P. (1999). Management of Innovations From A Cultural-Individual Perspective. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(3), 321-351.

- Van Den Bosch, F. (2012), *On the necessity and scientific challenges of conducting research into strategic value creating management models*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Van der Aa, W., & Elfring, T. (2002). Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 155-171.
- Van der Westhuizen, P. C., Mosoge, M. J., Swanepoel, L. H., & Coetsee, L. D. (2005). Organizational Culture and Academic Achievement In Secondary Schools. *Education and Urban Society*, 38 (1), 89-109
- Vanderlinde, R., & van Braak, J. (2010). The Gap Between Educational Research And Practice: Views Of Teachers, School Leaders, Intermediaries And Researchers. *British educational research journal*, 36(2), 299-316.
- Velzen, V.W.G., Miles, M.B., Ekholm, M. Hameyer, U. och Robin, D. (1985) *Making School Improvement Work. A Conceptual Guide to Practice*. OECD-ISIP. ACCO. Leuven.
- Viel-Ruma, K., Houchins, D., Jolivet, K., & Benson, G. (2010). Efficacy beliefs of special educators: The relationships among collective efficacy, teacher self-efficacy, and job satisfaction. *Teacher Education and Special Education*, 33(3), 225-233.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing management innovation: Synthesizing
- Walker, G. H., Stanton, N. A., & Jenkins, D. P. (2017). *Command and control: the sociotechnical perspective*. CRC Press.
- Walker, R. M., F. Damanpour and C. A. Devece. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21: 367–386.
- Wangchuck, D., & Chalermnirundorn, N. (2019). School Principal's Perceptions Towards Instructional Leadership Practices: A Case Study from The Southern District of Bhutan. *VRU Research and Development Journal Humanities and Social Science*, 14(1).
- Waters, T., Marzano, R.J. & McNulty, B. (2003). *Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us about the Effect of Leadership on Student Achievement*. Denver: Mid-continent Research for Education and Learning

- Wayman, J. C., & Stringfield, S. (2006). Data use for school improvement: School practices and research perspectives. *American Journal of Education*, 112(4), 463-468.
- Weare, K. & Nind, M. (2010). Identifying Evidence-Based Work On Mental Health Promotion In Schools In Europe: An Interim Report On The Dataprev Project. *Advances in School Mental Health Promotion*, 3 (2), 37–45
- Wheatley, M. (2007). *Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time*. San Francisco, CA: BerrettKoehler.
- Widhiarso, W. (2010). *Penjelasan Teoritik Mengenai SEM untuk Pemula*. <http://widhiarso.staff.ugm.ac.id/wp/category/pemodelan-persamaan-struktural-sem/>..... Diakses pada tanggal 25 Januari 2019
- Widhiarso, W. (2012). Skala Psikologi. [skala-psikologi/](http://widhiarso.staff.ugm.ac.id/wp/category/skala-psikologi/).....Diakses pada tanggal 25 Januari 2019
- Willis, L. (2010). Is The Process Of Special Measures An Effective Tool For Bringing About Authentic School Improvement?. *Management in Education*, 24(4), 142-148.
- Witziers, B., Bosker, R. J., & Krüger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 398-425.
- Wongson, N., & Ye, Y. (2018). The Relationship Between Teachers' Perception of Instructional Leadership and Organizational Climate at Santichon Islamic School. *Scholar: Human Sciences*, 10(2), 188.
- Woolfolk, A. (2010). *Educational Psychology* (11th ed.). Merrill: Columbus, OH, Pearson
- Ya-Ling lu & Yi-Cheng Lin. (2016). How to Identify Effective Schools in the New Period: Use the Fuzzy Correlation Coefficient of Distributed Leadership and School Effectiveness. *International Journal of Intelligent Technologies & Applied Statistics*, 9(4).
- Ya-Ling lu & Yi-Cheng Lin. (2016). How to Identify Effective Schools in the New Period: Use the Fuzzy Correlation Coefficient of Distributed Leadership and School Effectiveness. *International Journal of Intelligent Technologies & Applied Statistics*, 9(4).
- Ya-Ling lu & Yi-Cheng Lin. (2016). How to Identify Effective Schools in the New Period: Use the Fuzzy Correlation Coefficient of Distributed Leadership and School Effectiveness. *International Journal of Intelligent Technologies & Applied Statistics*, 9(4).

- Yau, K. K. W., & McGilchrist, C. A. (1998). ML and REML estimation in survival analysis with time dependent correlated frailty. *Statistics in Medicine*, 17(11), 1201-1213.
- Yunas, M., & Iqbal, M. (2013). Dimensions of instructional leadership role of principal. *Interdisciplinary Journal of contemporary research in Business*, 4(10), 629-637.
- Zamroni, Paradigma Pendidikan Masa Depan (Yogyakarta: Bigraf Publishing, 2001), 94.
- Zartha, J. W., Montes, J. M., Vargas, E. E., Palacio, J. C., Hernández, R., & Hoyos, J. L. (2018). Methods and techniques in studies related to the delphi method, innovation strategy, and innovation management models. *Int. J. Appl. Eng. Res*, 13, 9207-9214.
- Zuckerman, S. J. Wilcox, K. C., Durand, F. T., Lawson, H. A. & Schiller, K. S. (2017). Drivers for Change: A Study of Distributed Leadership and Performance Adaptation During Policy Innovation Implementation. *Leadership and Policy in Schools*, doi: 10.1080/15700763.2017.1384500



UIN SUNAN AMPEL
SURABAYA

KEPUTUSAN REKTOR UIN SUNAN AMPEL SURABAYA
NOMOR 330 TAHUN 2019
TENTANG
PENERIMA BANTUAN PENELITIAN TAHUN 2019
UIN SUNAN AMPEL SURABAYA

REKTOR UIN SUNAN AMPEL SURABAYA,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka menunjang pelaksanaan penelitian peningkatan kapasitas/pembinaan, penelitian dasar pengembangan program studi, penelitian dasar interdisipliner, penelitian pengembangan pendidikan tinggi, penelitian terapan kolaborasi antar perguruan tinggi, penelitian terapan dan pengembangan nasional, penelitian terapan kajian strategi nasional, pendampingan komunitas, pengabdian berbasis riset, pengabdian berbasis program studi, penulisan dan penerbitan buku berbasis riset dan e-book tahun 2019 UIN Sunan Ampel Surabaya, perlu memberikan bantuan penelitian dimaksud;
 - b. bahwa mereka yang namanya tercantum dalam lampiran keputusan ini, dipandang memenuhi syarat untuk diberikan bantuan penelitian.
- Mengingat :
1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
 2. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
 4. Peraturan Menteri Agama Nomor 8 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya;
 5. Peraturan Menteri Agama Nomor 55 Tahun 2014 tentang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat pada Perguruan Tinggi Keagamaan;
 6. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
 7. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi
 8. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 69/PMK.02/2018 tentang Standar Biaya Keluaran Tahun Anggaran 2019;
 9. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 5459 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Program Bantuan Penelitian, Publikasi Ilmiah, dan Pengabdian Kepada Masyarakat Tahun Anggaran 2019;
 10. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 702 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Penggunaan Dana Bantuan Penelitian pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Tahun 2018.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : KEPUTUSAN REKTOR UIN SUNAN AMPEL SURABAYA TENTANG PENERIMA BANTUAN PENELITIAN TAHUN 2019 UIN SUNAN AMPEL SURABAYA.

KESATU : Menetapkan Penerima Bantuan Penelitian beserta fakultas, judul penelitian dan jumlah bantuan sebagai berikut :

- a. Penelitian Peningkatan Kapasitas/Pembinaan sebagaimana tersebut dalam Lampiran I Keputusan ini;
- b. Penelitian Dasar Pengembangan Program Studi sebagaimana tersebut dalam Lampiran II Keputusan ini;
- c. Penelitian Dasar Interdisipliner sebagaimana tersebut dalam Lampiran III Keputusan ini;
- d. Penelitian Pengembangan Pendidikan Tinggi sebagaimana tersebut dalam Lampiran IV Keputusan ini;
- e. Penelitian Terapan Kolaborasi antar Perguruan Tinggi sebagaimana tersebut dalam Lampiran V Keputusan ini;
- f. Penelitian Terapan Dan Pengembangan Nasional sebagaimana tersebut dalam Lampiran VI Keputusan ini;
- g. Penelitian Terapan Kajian Strategi Nasional sebagaimana tersebut dalam Lampiran VII Keputusan ini;
- h. Pendampingan Komunitas sebagaimana tersebut dalam Lampiran VIII Keputusan ini;
- i. Pengabdian Berbasis Riset sebagaimana tersebut dalam Lampiran IX Keputusan ini;
- j. Pengabdian Berbasis Program Studi sebagaimana tersebut dalam Lampiran X Keputusan ini;
- k. Penulisan dan Penerbitan Buku Berbasis Riset dan E-book sebagaimana tersebut dalam Lampiran XI Keputusan ini.

KEDUA : Tahapan pencairan bantuan penelitian kepada masing-masing peneliti berdasarkan jenis penelitian sebagaimana Lampiran Keputusan terlampir sebagai berikut:

- a. Pencairan tahap I (kesatu) sebesar 60% (enam puluh persen) dari nominal seluruh bantuan dengan melampirkan proposal;
- b. Pencairan tahap II (Kedua) sebesar 40% (empat puluh persen) dari nominal seluruh bantuan dengan melampirkan laporan hasil penelitian dan bukti pertanggungjawaban keuangan.

KETIGA : Penerima bantuan penelitian melampirkan bukti pengeluaran pertanggungjawaban keuangan sebagaimana ketentuan dalam Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 702 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Penggunaan Dana Bantuan Penelitian pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Tahun 2018. Pajak barang/ ATK Pasal 22 (PPh. Pasal 22) dan Pajak honor Pasal 21 (PPh. Pasal 21) dibebankan pada penerima bantuan penelitian sebagaimana dimaksud dalam diktum Kesatu Keputusan ini.

B

KEMPAT : Biaya yang dikeluarkan sebagai akibat Keputusan ini dibebankan kepada anggaran DIPA Tahun Anggaran 2019 UIN Sunan Ampel Surabaya Nomor: SP DIPA-025.04.2.423770/2019, tanggal 5 Desember 2018.

KELIMA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Surabaya
pada tanggal 8 April 2019
REKTOR/
KUASA PENGGUNA ANGGARAN,



MASDAR HILMY

Tembusan :

1. Direktur Jenderal Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI, Jakarta;
2. Wakil Rektor UIN Sunan Ampel Surabaya;
3. Kabiro AAKK dan AUPK UIN Sunan Ampel Surabaya;
4. Dekan Fakultas UIN Sunan Ampel Surabaya;
5. Bendahara Pengeluaran UIN Sunan Ampel Surabaya;
6. Ybs.

LAMPIRAN II
 KEPUTUSAN REKTOR
 UIN SUNAN AMPEL SURABAYA
 NOMOR 330 TAHUN 2019
 TENTANG PENERIMA BANTUAN PENELITIAN
 TAHUN 2019 UIN SUNAN AMPEL SURABAYA

PENERIMA BANTUAN
 PENELITIAN DASAR PENGEMBANGAN PROGRAM STUDI
 UIN SUNAN AMPEL SURABAYA

No.	NAMA/NIP/NUP	FAKULTAS	JUDUL	JUMLAH BANTUAN
1	2	3	4	5
1	Dedy Suprayogi, SKM., M. KL 198512112014031002	Fakultas Psikologi dan Kesehatan	Peranan Plankton sebagai Bioindikator kualitas Air di Sistem Sungai Bawah Tanah Gua Ngerong sebagai Penyuplai Utama Air Baku di Kawasan Karst Tuban	Rp. 24.000.000,-
2	Yuniar Farida, MT 197905272014032002	Fak. Sains dan Teknologi	Pemodelan Arus Lalu Lintas dan Waktu Tunggu Total Optimal di Persimpangan Jalan Jemur Andayani- Ahmad Yani sebagai Upaya Mengurai Kemacetan	Rp. 24.000.000,-
3	Dr. Siti Lailiyah, M.Si 198409282009122007 Agus Prasetyo Kurniawan, M.Pd 198308212011011009	Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan	Profil Keterampilan Matematika Abad 21 Mahasiswa PPL (Praktik Pengalaman Lapangan) Pendidikan Matematika	Rp. 24.000.000,-
4	Dr. Sanuri, M.Fil.I 197601212007101001	Fakultas Syari'ah dan Hukum	Internalisasi Hukum Pidana Islam ke dalam Rancangan Undang-Undang Hukum Pidana di Indonesia Perspektif Maqasid al- Shari'ah	Rp. 24.000.000,-
5	Rizma Fithri, S.Psi, M.Si 197403121999032001	Fakultas Psikologi dan Kesehatan	Kesiapan Guru dalam Proses Pembelajaran Peserta Ddik Cerdas Istimewa MTSN Kota Madiun	Rp. 24.000.000,-
6	Ilham, M. Kom 198011082014031002	Fak. Sains dan Teknologi	Penerapan Software Peningkatan Kapasitas Kinerja Pelayanan Akademik dan Non Akademik UIN Surabaya	Rp. 24.000.000,-
7	Lucky Abrorry, S. Psi., M.Psi 197910012006041005	Fakultas Psikologi dan Kesehatan	Job Crafting, Person Job-Fit Dan Makna Kerja Pada Dosen UIN Sunan Ampel Surabaya	Rp. 24.000.000,-

1

No.	NAMA/NIP/NUP	FAKULTAS	JUDUL	JUMLAH BANTUAN
1	2	3	4	5
8	Feryani Umi Rosidah, S.Ag, M.Fil.I 196902081996032003 Dakhirotul Ilmiah, S. Ag 197402072014112003	Fakultas Ushuluddin dan Filsafat Fakultas Ushuluddin dan Filsafat	Kerukunan Umat Beragama Berbasis Budaya "Slametan Sumber" Sebagai Medan Kerukunan Umat Beragama di Durensewu Pandaan Pasuruan	Rp. 24.000.000,-
9	Prof. Dr. H. Abd. Hadi, M.Ag 195511181981031003	Fakultas Syari'ah dan Hukum	Analisis Obyektif Tradisionalis Terhadap Metode Memahami Alquran Dengan Pendekatan Skripturalis Dan Implikasi Keberagamaannya Di Pondok Pesantren Maskumambang Gresik	Rp. 24.000.000,-
10	Dr. Imam Amrusi Jailani, M.Ag 197001031997031001	Fakultas Syari'ah dan Hukum	Penguatan Nilai-Nilai Toleransi Dan Demokrasi Dalam Bernegara Dan Bermasyarakat Melalui Pengkajian Piagam Madinah Sebagai Konstitusi Pertama Di Dunia	Rp. 24.000.000,-
11	Drs. Sam'un, M.Ag 195908081990011001	Fakultas Syari'ah dan Hukum	Tinjauan Fiqh Dan Letak Geografis Terhadap Fenomena Pelaksanaan Puasa Ramadhan Warga Dusun Sembung Desa Margopatut Kecamatan Sawahen Kabupaten Nganjuk Yang Mengikuti Waktu Imsakiyah Bojonegoro	Rp. 24.000.000,-
12	Dr. Ita Musarrofa, M.Ag 197908012011012003 Husnul Muttaqin, S.Sos, M.S.I 197801202006041003	Fakultas Syari'ah dan Hukum Fakultas Ilmu Sosial dan Politik	Problematika Hukum Keluarga Islam Di Dunia Cyber Dan Urgensi Pembaharuan Kompilasi Hukum Islam (KHI)	Rp. 24.000.000,-
13	Tatik Mukhoyyaroh, S.Psi, M.Si 197605112009122002	Fakultas Psikologi dan Kesehatan	Hubungan Antara Anonimitas Dengan Deindividuasi Pada Remaja Pengguna Media Sosial	Rp. 24.000.000,-
14	Muwahid, SH, M.Hum 197803102005011004	Fakultas Syari'ah dan Hukum	Implementasi Hak Politik Mantan Narapidana Korupsi dalam Pemilihan Umum di Jawa Timur	Rp. 24.000.000,-
15	Abu Fanani, SS, M.Pd 196906152007011051	Fakultas Adab dan Humaniora	Intertekstualitas Teks Komentar Warganet Terhadap Pemberitaan Tagar #2019GantiPresiden# di Media Massa Online	Rp. 24.000.000,-
16	M. Anis Bachtiar, M.Fil.I 196912192009011002	Fakultas Dakwah dan Komunikasi	Urgensi Filsafat Dakwah Terhadap Pengembangan Pemahaman Mahasiswa	Rp. 24.000.000,-

No.	NAMA/NIP/NUP	FAKULTAS	JUDUL	JUMLAH BANTUAN
1	2	3	4	5
			pada Mata Kuliah Rumpun Ke-ilmuan Dakwah	
17	Rizka Safriyani, M.Pd 198409142009122005 Rakhmawati, M.Pd 197803172009122002 Lisanul Uswah Sadieda, S.Si, M. Pd 198309262006042002	Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan	Analisis Kebutuhan Pengembangan Materi Ajar Berbasis Riset Untuk Mata Kuliah Academic Article Writing	Rp. 24.000.000,-
18	Dr.Suryani, S.Ag, S. Psi., M.Si 197708122005012004	Fakultas Psikologi dan Kesehatan	Working Memory Prediktor Multitasking Performance Pada Remaja	Rp. 24.000.000,-
19	Fitriah, Ph.D 197610042009122001	Fakultas Tarbiyah dan Keguruan	Kreatifitas Guru Dalam Pembelajaran Bahasa Inggris	Rp. 24.000.000,-
20	Noverma, M. Eng 198111182014032002 Oktavi Elok Hapsari, MT 198510042014032004	Fak. Sains dan Teknologi Fak. Sains dan Teknologi	Pengaruh Pengawetan Bambu Metode Perendaman Air Tawar Dan Larutan Garam Terhadap Uji Tarik Bambu	Rp. 24.000.000,-
21	Ali Mustofa, S.Ag, M.Pd 197612252005011008	Fakultas Tarbiyah dan Keguruan	School Improvement bagi Kepala Madrasah di Jawa Timur	Rp. 24.000.000,-
22	Muchlis, S.Sos.I, M.Si 197911242009121001	Fakultas Dakwah dan Komunikasi	Media Komunikasi Politik: Content Analysis Pemberitaan Politik Di Media Televisi TV One, Metro TV, Dan RCTI Menjelang Pemilihan Presiden 2019 Di Indonesia	Rp. 24.000.000,-
23	Dra. Irma Soraya, M.Pd 196709301993032004	Fakultas Tarbiyah dan Keguruan	Analisa Positive Retrospective Self Evaluation Dalam Strategi Motivasi Dosen PBI FTK UIN Sunan Ampel	Rp. 24.000.000,-
24	Fajar Setiawan, MT 198405062014031001	Fak. Sains dan Teknologi	Efektifitas Mitigasi Bencana Wilayah Pesisir Dengan Pespektif Islam	Rp. 24.000.000,-
25	Holilah, S.Ag, M.Si 197610182008012008 Muchammad Ismail, MA 198005032009121003	Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Fakultas Ilmu Sosial dan Politik	Pandangan Masyarakat Tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Berpendidikan Tinggi Dan Tidak Berpendidikan Tinggi (Studi Kasus di Kecamatan	Rp. 24.000.000,-

A

No.	NAMA/NIP/NUP	FAKULTAS	JUDUL	JUMLAH BANTUAN
1	2	3	4	5
26	Drs. Saefullah Azhari, M.Pd.I 196508141997031001	Fakultas Tarbiyah dan Keguruan	Konstruksi Pendidikan Islam Moderat Melalui Nalar "A Common Word" Waleed El-Ansory	Rp. 24.000.000,-
27	Amal Taufiq, S.Pd, M.Si 197008021997021001 Dra. Hj. Siti Azizah Rahayu, M.Si 195510071986032001	Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Fakultas Dakwah dan Komunikasi	Pengembangan Kawasan Wisata Pantai Kenjeran Dan Kesejahteraan Nelayan (Studi Analitis Tentang Dampak Kebijakan Pemerintah Kota Surabaya Bagi Nelayan Di Kelurahan Tambak Wedi Sidoarjo	Rp. 24.000.000,-
28	Moch. Zainul Arifin, S.Ag., M. Pd. I 197104172007101004	Fakultas Syari'ah dan Hukum	Ikhtiar Pusat Bisnis Uinsa Dalam Mewujudkan Bahasa Arab Sebagai Bahasa Transaksi Jual Beli	Rp. 24.000.000,-
29	Budi Ichwayudi, M.Fil.I 197604162005011004 Moh. Yardho, M. Th. I 198506102015031006	Fakultas Ushuluddin dan Filsafat Fakultas Ushuluddin dan Filsafat	Menangkal Potensi Radikalisme Pada Pemuda Melalui Dialog Lintas Agama; Analisis Terhadap Program Forum Kerukunan Umat Beragama Bagi Pemuda Lintas Agama di Jawa Timur	Rp. 24.000.000,-
30	Dra. Arba'iyah YS, MA 196405031991032002 Mukhoiyaroh, M.Ag 197304092005012002	Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan	Pendidikan Tanpa Batas (Cosmopolitan) dalam Perspektif Islam	Rp. 24.000.000,-
31	Dra. Fa'uti Subhan, M.Pd.I 195410101983122001	Fakultas Tarbiyah dan Keguruan	Ecopreneurship Dalam Pengembangan Program Adiwiyata Di MAN I Mojokerto Dan Relevansinya Dengan Pendidikan Lingkungan Hidup	Rp. 24.000.000,-
32	Lukman Fahmi, S.Ag, M.Pd 197311212005011002	Fakultas Dakwah dan Komunikasi	Bimbingan konseling Islam dengan REBT (Rational Emotive Behavior Theraphy) dalam menangani perilaku agresif anak di Al Falah Assalam Tropodo Sidoarjo	Rp. 24.000.000,-
33	Drs. Atiq Mohammad Romdlon, M.Ag 196712211995031001	Fakultas Adab dan Humaniora	Variasi Gaya Bahasa Judul Video Berkonten Islam di Youtube: Sebuah Studi Pragmatistik	Rp. 24.000.000,-
34	Drs. H. Muktafi, M.Ag 196008131994031003 Nur Hidayat Wakhid Udin, MA 198011262011011004	Fakultas Ushuluddin dan Filsafat Fakultas Ushuluddin dan Filsafat	Paradigma Dan Doktrin Tasawuf Salafi: Arah Baru Taksonomi Sufisme Di Antara Sunnī Dan Falsafi	Rp. 24.000.000,-

No.	NAMA/NIP/NUP	FAKULTAS	JUDUL	JUMLAH BANTUAN
1	2	3	4	5
	Nur Hidayat Wakhid Udin, MA 198011262011011004	Fakultas Ushuluddin dan Filsafat	Taksonomi Sufisme Di Antara Sunni Dan Falsafi	
35	Muhammad Ratodi, M. Kes 198103042014031001 Arfiani Syari'ah, MT 198302272014032001	Fakultas Psikologi dan Kesehatan Fak. Sains dan Teknologi	Transformasi Wajah Permukiman Muslim Dalam Konteks Perkembangan Siyar Islam di Martapura Kalimantan Selatan	Rp. 24.000.000,-
36	Dr. Darmawan, MHI 198004102005011004	Fakultas Syari'ah dan Hukum	Efektivitas Pengawasan Hakim Konstitusi oleh Komisi Yudisial Menurut Sistem Ketatanegaraan RI	Rp. 24.000.000,-
37	Raudlotul Jannah, M. App. Ling 197810062005012004	Fakultas Adab dan Humaniora	Analisis Linguistik Forensik pada Berita Acara Pemeriksaan sebagai Upaya Penegakan Hukum yang Adil dan Setara	Rp. 24.000.000,-
38	Dr. Thayib, S.Ag, M.Si 197011161999031001	Fakultas Dakwah dan Komunikasi	Service Quality Melalui Umroh Coaching Pada Jemaah Umroh Khusus Di Surabaya	Rp. 24.000.000,-
39	Abdul Hakim, MT 198008062014031002	Fak. Sains dan Teknologi	Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Kawasan Pesisir Kabupaten Lamongan Melalui Pemahaman Lingkungan Sebagai Pilot Project Prodi Teknik Lingkungan Fakultas Sains Teknologi Uin Sunan Ampel Surabaya	Rp. 24.000.000,-



REKTOR/

KUASA PENGGUNA ANGGARAN,

MASDAR HILMYH

16