

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

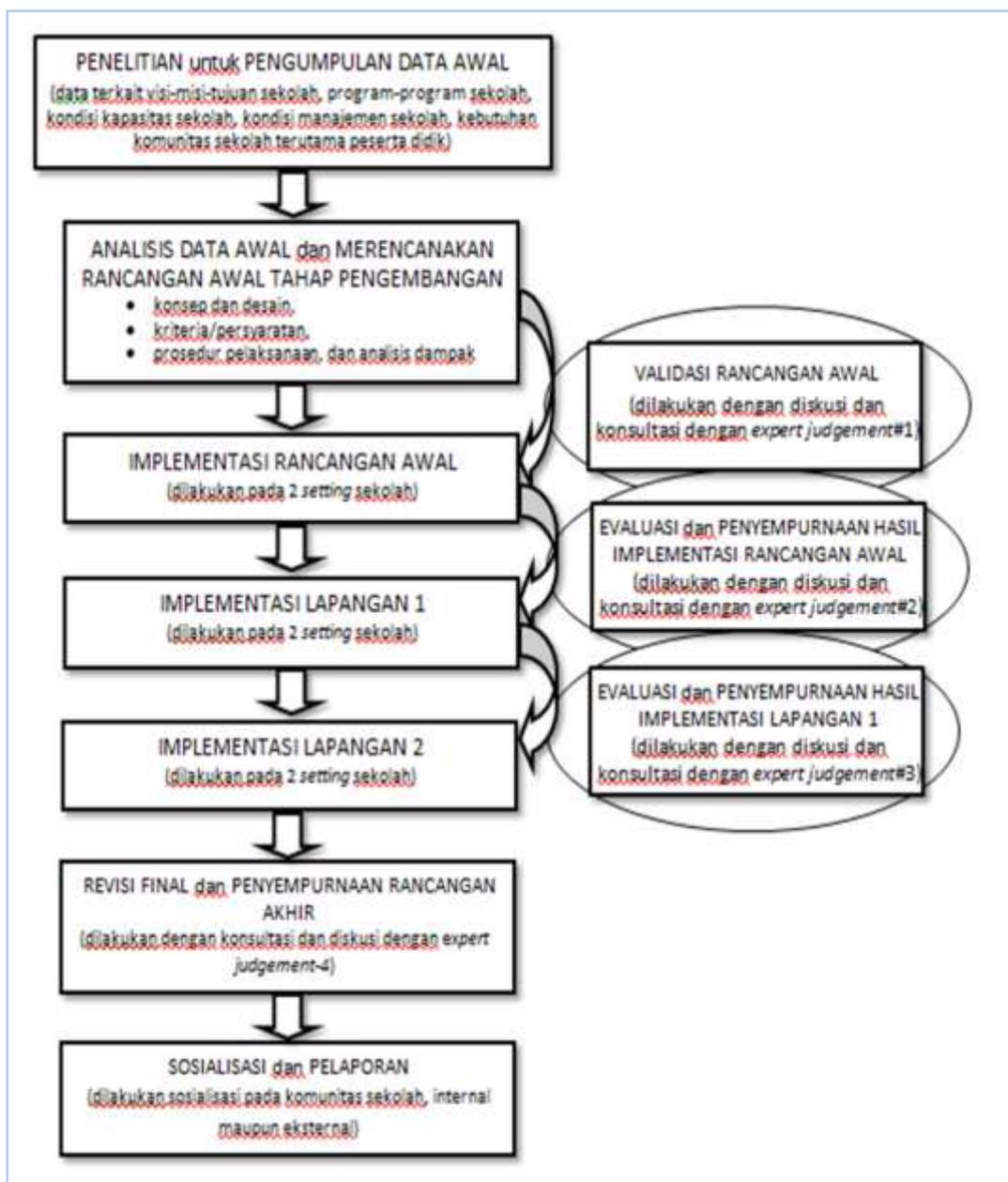
#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian pengembangan (*Research and Development/R & D*). Pemilihan desain penelitian ini didasarkan pada rumusan masalah yang disampaikan pada bagian pendahuluan, serta pertimbangan untuk lebih fokus memperbaiki dan mengembangkan sistem manajemen program yang ada pada lokasi penelitian. Penggunaan desain penelitian ini memberi harapan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan kapasitas manajemen sekolah karena melibatkan hubungan antara evaluasi program dan pengembangan program yang sistematis.

Pada penelitian pengembangan ini, tahap evaluasi menjadi pertimbangan utama. Tahap evaluasi yang dimaksud adalah dilakukannya penelitian tahap awal untuk merekam kondisi kapasitas manajemen sekolah yang ada. Hasil rekaman tersebut selanjutnya dianalisis, dan hasilnya digunakan untuk mendesain atau merancang pengembangan kapasitas manajemen sekolah yang diharapkan. Telah disampaikan bahwa, desain penelitian ini digunakan untuk memperbaiki dan mengembangkan kapasitas manajemen sekolah, antara lain terkait sistem, alur kerja, prosedur, kriteria/indikator pencapaian, juga pemaknaan program-program sekolah, sesuai dengan visi dan misi.

Rancangan tahap pengembangan, selanjutnya, secara sistematis diimplementasikan di lapangan pada program sekolah yang dipilih menjadi *sample*. Hasil implementasi kemudian dievaluasi dan diperbaiki. Implementasi dilakukan berulang pada program sekolah yang sama di waktu berbeda. Implementasi yang berulang dimaksudkan untuk menemukan desain atau rancangan tahap pengembangan beserta kriterianya yang efektif, bermutu atau terstandar.

Sesuai rumusan masalah, peneliti melakukan penelitian pengembangan berpedoman pada tahapan yang dikembangkan oleh Gall dan Borg (2003), serta Gall, Gall, dan Borg (2010). Tahapan tersebut, seperti pada gambar bagan 3.1.



Gambar 3.1. Bagan Tahap Desain Penelitian dan Pengembangan (R & D)

### 1. Langkah Satu; melakukan penelitian dan pengumpulan data tahap awal

Pada langkah ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data kualitatif. Pengumpulan data kualitatif dilakukan melalui wawancara, observasi, studi dokumen dan *artifact*. Persiapan yang dilakukan untuk langkah ini, dengan menyiapkan kerangka penelitian tahap awal, yang berisikan fokus kajian, metode pengumpulan data yang digunakan, dan partisipan yang terlibat. Keseluruhan fokus kajian terkait dengan pertanyaan dan tujuan penelitian.

Dwi Sukaningtyas, 2018

**PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH SESUAI VISI DAN MISI UNTUK MENINGKATKAN MUTU LAYANAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berikut rinci kerangka penelitian yang disiapkan.

Tabel 3.1.  
Kerangka Penelitian Tahap Awal

No.	Pertanyaan penelitian	Fokus kajian	Metode pengumpulan data	Partisipan
1)	Bagaimana sekolah mengembangkan kapasitas manajemen dalam membangun visi dan misinya?	Visi dan misi sekolah	Wawancara	Pihak Yayasan Kepala sekolah Guru
			Studi dokumen dan <i>artifact</i>	
2)	Bagaimana sekolah menggunakan kapasitas manajemen untuk merencanakan program-programnya sesuai visi dan misi?	a) Memetakan lingkungan b) Menganalisa situasi dan kebutuhan c) Menyusun/merencanakan program-program sekolah d) Merencanakan mobilisasi sumber daya e) Menetapkan anggaran	Wawancara (baik <i>face to face</i> dan <i>focus group discussion/FGD</i> )	Pihak Yayasan Kepala sekolah Guru/tenaga kependidikan
			Studi dokumen dan <i>artifact</i>	
3)	Bagaimana sekolah memanfaatkan kapasitas manajemen untuk melaksanakan program-programnya sesuai visi dan misi?	Pelaksanaan rencana strategis atau program-program prioritas	Observasi	
			Wawancara	Kepala sekolah Guru/tenaga kependidikan
			Studi dokumen dan <i>artifact</i>	
4)	Bagaimana sekolah menggunakan kapasitas manajemen untuk memantau dan mengevaluasi kesesuaian program-programnya dengan visi dan misi?	Pemantauan dan evaluasi keberhasilan program-program prioritas sekolah	Wawancara (baik <i>face to face</i> dan <i>focus group discussion/FGD</i> )	Pihak Yayasan Kepala sekolah Guru/tenaga kependidikan
			Studi dokumen dan <i>artifact</i>	

Kerangka penelitian tersebut selanjutnya dirinci ke kisi-kisi instrumen penelitian sesuai aspek yang diteliti. Lebih jelas, kisi-kisi tersebut disajikan pada tabel 3.2. Pada kisi-kisi instrumen, disajikan keterkaitan antara pertanyaan dan tujuan penelitian, dengan fokus kajian dan aspek yang diteliti. Aspek yang diteliti terdiri dari beberapa indikator pertanyaan terlampir pada lampiran 1 (ditampilkan dalam kode indikator). Sementara pada kolom terakhir disajikan triangulasi data yang dilakukan pada beberapa metode pengumpulan data yang digunakan. Selanjutnya, kisi-kisi instrumen dirinci dalam bentuk panduan untuk semua metode pengumpulan data. Masing-masing terdapat panduan untuk wawancara, observasi, dan studi dokumen/*artifact*. Panduan tersebut terlampir (lampiran 1).

Dwi Sukaningtyas, 2018

**PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH SESUAI VISI DAN MISI UNTUK MENINGKATKAN MUTU LAYANAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Tabel 3.2.  
Kisi-kisi Instrumen Penelitian (untuk penelitian tahap awal)

No.	Pertanyaan penelitian	Tujuan Penelitian	Fokus kajian	Aspek yang diteliti	Kode Aspek	Triangulasi Data dari Metode Pengumpulan
1)	Bagaimana sekolah mengembangkan kapasitas manajemen dalam membangun visi dan misinya?	Mendeskripsikan kondisi kapasitas manajemen sekolah dalam membangun visi dan misi.	Visi dan misi sekolah	Karakteristik visi dan misi	RMa01.01.01	Wawancara Studi dokumen/ <i>Artifact</i>
				Indikator pencapaian visi dan misi	RMa01.01.02	
2)	Bagaimana sekolah menggunakan kapasitas manajemen untuk merancang program-programnya sesuai visi dan misi?	Mendeskripsikan kondisi kapasitas manajemen sekolah dalam merencanakan program-program sekolah untuk meningkatkan mutu layanan sesuai visi dan misi.	Memetakan lingkungan	Lingkungan eksternal	RMa02.01.01	Wawancara
				Lingkungan internal, terkait kapasitas sekolah	RMa02.01.02	Wawancara Studi dokumen/ <i>Artifact</i>
			Menganalisa situasi dan kebutuhan	Analisis situasi lingkungan eksternal	RMa02.02.01	Wawancara
				Analisis situasi dan kebutuhan lingkungan internal	RMa02.02.02	
			Menyusun/merencanakan program-program prioritas	Membangun visi dan misi	RMa02.03.01	Wawancara Studi dokumen/ <i>Artifact</i>
				Keterlibatan <i>stakeholder</i>	RMa02.03.02	
				Rangkuman hasil analisis situasi dan kebutuhan	RMa02.03.03	
				Menentukan kriteria program prioritas	RMa02.03.04	Wawancara Studi dokumen/ <i>Artifact</i> (RMa02.03.04.03)
			Pengaturan prioritas dan penetapan keputusan	RMa02.03.05	Wawancara	
			Menetapkan kebijakan dan merancang program prioritas lebih rinci	RMa02.03.06	Wawancara Studi dokumen/ <i>Artifact</i> (RMa02.03.06.02)	
Merencanakan mobilisasi sumber daya	RMa02.04.00	Wawancara				
Menetapkan anggaran	RMa02.05.00	Wawancara Studi dokumen/ <i>Artifact</i>				

Dwi Sukaningtyas, 2018

**PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH SESUAI VISI DAN MISI UNTUK MENINGKATKAN MUTU LAYANAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

No.	Pertanyaan penelitian	Tujuan Penelitian	Fokus kajian	Aspek yang diteliti	Kode Aspek	Triangulasi Data dari Metode Pengumpulan
						(RMa02.05.00.02 dan RMa02.05.00.04)
3)	Bagaimana sekolah memanfaatkan kapasitas manajemen untuk melaksanakan program-programnya sesuai visi dan misi?	Mendeskripsikan kondisi kapasitas manajemen sekolah dalam melaksanakan program-program sekolah untuk meningkatkan mutu layanan sesuai visi dan misi.	Pelaksanaan rencana strategis atau program-program prioritas	Penetapan tujuan (tujuan tahunan)	RMa03.01.01	Wawancara Studi dokumen/ <i>Artifact</i> Observasi (RMa03.01.01.06)
				Menyusun standar operasional prosedur	RMa03.01.02	Wawancara Studi dokumen/ <i>Artifact</i> (RMa03.01.02.01)
				Mengalokasikan sumber daya	RMa03.01.03	Wawancara Studi dokumen/ <i>Artifact</i> (RMa03.01.03.01 dan RMa03.01.03.08) Observasi
4)	Bagaimana sekolah menggunakan kapasitas manajemen untuk memantau dan mengevaluasi kesesuaian program-programnya dengan visi dan misi?	Mendeskripsikan kondisi kapasitas manajemen sekolah dalam memantau dan mengevaluasi program-program sekolah untuk meningkatkan mutu layanan sesuai visi dan misi.	Pemantauan dan evaluasi keberhasilan program-program prioritas sekolah	Mengkaji faktor-faktor eksternal dan internal	RMa04.01.01	Wawancara
				Mengukur kinerja	RMa04.01.02	Wawancara Studi dokumen/ <i>Artifact</i> (RMa04.01.02.01 dan RMa04.01.02.02)
				Tindakan korektif	RMa04.01.03	Wawancara Studi dokumen/ <i>Artifact</i> (RMa04.01.03.02) Wawancara Observasi (RMa04.01.03.01)

Proses penelitian dan pengumpulan data tahap awal, pengolahan, dan *display* hasil metode kualitatif dilakukan lebih kurang selama lima setengah bulan (pertengahan Agustus 2015 s.d. Januari 2016). Rangkaian tahap awal ini dimaksudkan untuk meneliti kondisi kapasitas manajemen sekolah. Data lengkap tentang kondisi kapasitas manajemen sekolah selanjutnya dievaluasi dan dianalisis sebagai dasar merancang model pengembangan kapasitas manajemen sekolah untuk program sekolah sesuai visi dan misi.

Pada proses pengumpulan data, peneliti juga melakukan survei kepuasan pelanggan melalui angket kuesioner yang diberikan pada orang tua peserta didik. Angket kuesioner ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan yang telah diberikan sekolah. Tersaji hasil di BAB IV dan lampiran 2.

## **2. Langkah dua; melakukan analisis data awal dan perencanaan awal tahapan pengembangan.**

Langkah ini dilakukan mulai pertengahan Januari 2016. Hasil pengumpulan data yang telah dilakukan pada tahap awal dianalisis secara kualitatif. Hasil analisis selanjutnya dikaji untuk merencanakan tahapan pengembangan kapasitas manajemen sekolah.

Peneliti menyiapkan beberapa perangkat yang merupakan langkah awal untuk perencanaan. Berdasarkan pengumpulan data di tahap awal, peneliti mendapatkan kondisi rasional yang terjadi di lapangan. Deskripsi kondisi rasional lebih lengkap disampaikan pada Bab IV. Deskripsi tersebut merupakan hasil analisis kualitatif yang dilakukan. Analisis yang dilakukan yaitu *credibility* (validitas internal) dengan teknik *member checking* dan *triangulation*. *Member checking* merupakan hasil interpretasi dan simpulan data peneliti yang disampaikan pada partisipan untuk dimintai persetujuan. Sedangkan *triangulation* (triangulasi), dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek tingkat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber (partisipan yang terlibat dalam wawancara formal dan informal) juga metode pengumpulan data (seperti wawancara, observasi, dan studi dokumen/*artifact*), semua contoh

hasil tersaji pada lampiran 3 s.d. 6. Berikut contoh tabel *credibility* yang dilakukan dari hasil wawancara dan observasi.

TRIANGULASI REFLEKSI HASIL WAWANCARA			
KODE INDIKATOR : RMa01.01.01.04		PERTANYAAN : Apakah ada dan bagaimana cara memberi pemahaman tentang karakteristik visi dan misi pada ko munitas sekolah?	
KODE SUMBER	JAWABAN PARTISIPAN	REFLEKSI	SIMPULAN REFLEKSI (triangulasi sumber)
Pa.B.03.01	Ya disampaikan ... tapi karena saya juga tidak mendalami ... ya disampaikan visinya ini ... misinya ini ...	Kepada orang tua peserta didik, <b>pemahaman atas karakteristik visi misi tidak secara spesifik diberikan</b> . Saat <b>sosialisasi program pihak sekolah hanya menyampai-kan visi dan misi seperti yang tercantum dalam buku informasi</b> .	Menurut para partisipan, pemahaman terhadap karakteristik visi misi tidak secara spesifik diberikan dalam forum untuk para pen-didik dan tenaga kependidikan. Forum pertemuan internal yang digagas lembaga lebih inti pada pengembangan profesional pendidik/tenaga kependidikan. Sedangkan pihak sekolah, melakukan sosialisasi kepada orang tua untuk menyampaikan program tahunan. Sosialisasi ini bentuk pemberian pemahaman tentang visi misi sekolah kepada orang tua, seperti yang tercantum pada buku informasi.
Pa.B.03.02	Itu kita sering, istilahnya sering dalam artian dikumpulkan oleh yayasan untuk memberi motivasi dan sebagainya .. bisa satu tahun atau setengah tahun sekali .. kadang-kadang dikumpulkan ke yayasan .. kadang yayasan yang mendatangkan penceramah bermutu ... Pengembangan profesional .. bisa <i>service excellent</i> , bisa pengembangan BUSI (Budaya Sekolah Islami), bisa pengetahuan, istilahnya ada kurikulum baru K-13, ada sering pelatihan dari yayasan ..	Menurut partisipan, <b>lembaga sering mengumpulkan pendidik/tenaga kependidikan untuk memberi motivasi dan sebagainya</b> . Biasanya dilakukan <b>setahun atau setengah tahun sekali</b> . Di dalam pertemuan itu adakalanya lembaga mendatangkan pembicara dari luar. <b>Forum pertemuan ini lebih diarahkan untuk melakukan pengembangan profesi bagi pendidik/tenaga kependidikan</b> , atau dise-but pelatihan. Beberapa pengembangan SDM yang pernah dilakukan, seperti <i>service excellent</i> , pelatihan pengembangan untuk	Menurut para partisipan, pemahaman terhadap karakteristik visi misi tidak secara spesifik diberikan dalam forum untuk para pen-didik dan tenaga kependidikan. Forum pertemuan internal yang digagas lembaga lebih inti pada pengembangan profesional pendidik/tenaga kependidikan. Sedangkan pihak sekolah, melakukan sosialisasi kepada orang tua untuk menyampaikan program tahunan. Sosialisasi ini bentuk pemberian pemahaman tentang visi misi sekolah kepada orang tua, seperti yang tercantum pada buku informasi. Selain itu, lembaga menerima buku informasi saat pertemuan

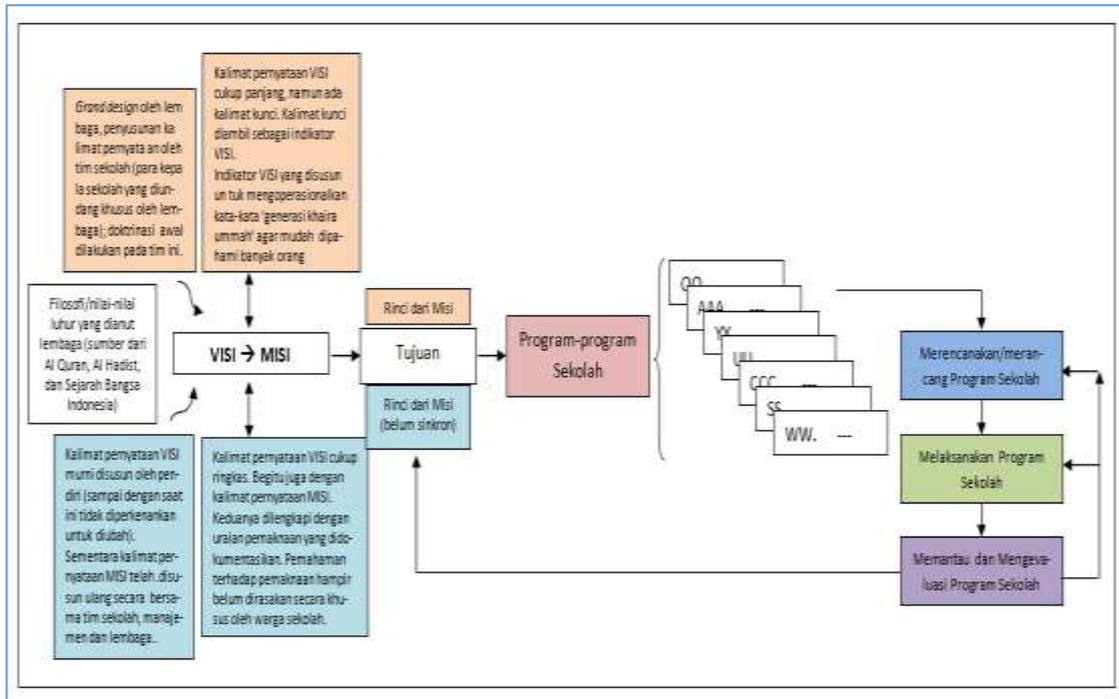
Gambar 3.2. Contoh Triangulasi yang Dilakukan untuk Hasil Data Wawancara

TRIANGULASI DATA OBSERVASI		
LOKASI PENELITIAN : Sekolah B		
KODE INDIKATOR : RMa03.01.01.06 ; RMa03.01.02.03 ; RMa03.01.03		
WAKTU OBSERVASI : 24, 25, 28 Agustus 2015 ; 14, 16, 17, 18 September 2015 ; 10, 12, 13, 15, 26, 27, 30, 31 Oktober 2015 ; 4, 6, 11, 12, 16,19 November 2015 ;		
Program : Budaya Sekolah Islami (pelaksanaan rutinitas)		
WAKTU PELAKSANAAN	REFLEKSI PENELITI	TRIANGULASI HASIL OBSERVASI (antarwaktu observasi)
06.55 s.d. 07.20 (rutinitas harian pagi)	Hari ini merupakan hari pertama peneliti melakukan observasi harian tentang pelaksanaan program sekolah di SMA Sultan Agung 1 Semarang. Saat memasuki gerbang sekolah, peneliti mendengar lantunan ayat quran yang berasal dari <i>sound</i> masjid di lantai 3 sebelah timur. Peneliti melihat beberapa peserta didik dan pendidik yang terlambat, namun belum terlihat ada kekhususan bagi yang terlambat. Mereka hanya segera berbaur menyusul kondisi pagi ini. Saat terdengar sirine dari alat pengeras suara, dan diiringi himbauan beberapa pendidik, terlihat <b>para peserta didik</b> segera menuju tempat wudhu untuk <b>melaksanakan shalat dhuha</b> . <b>Shalat dhuha mengawali pembiasaan pagi</b> yang dilakukan oleh peserta didik dan pendidik sekolah ini. Bagi peserta didik yang terlambat, mereka harus <b>melaksanakan shalat dhuha di halaman sekolah</b> . Pihak sekolah menyediakan alas tikar untuk hal tersebut. <b>Selesai shalat dhuha, pembiasaan pagi dilanjutkan dengan tadarus quran</b> . Bel jam pertama berbunyi, tanda peserta didik selesai shalat dhuha dan segera masuk kelas. Pendampingan tadarus menjadi catatan peneliti, karena ketertiban peserta didik melaksanakan tadarus masih dipengaruhi adanya pendampingan dari pendidik yang mengajar di jam pertama. <b>Informasi atau pengumuman</b> dilakukan sebagai sarana untuk mengingatkan kegiatan hari ini yang membutuhkan perhatian khusus.	Pelaksanaan Budaya Sekolah Islami (BuSI) pada pelaksanaan rutinitas harian di sekolah ini dengan <i>rundown</i> sebagai berikut. Rutinitas harian pagi → ✓ Shalat dhuha bersama ✓ Tadarus Al Quran ✓ Doa harian (dilakukan dari awal tahun pelajaran s.d. sekitar minggu ke-3 bulan Oktober) Penambahan <i>rundown</i> rutinitas pagi setelah minggu ke-3 bulan Oktober; ✓ Menyanyikan lagu kebangsaan Indonesia Raya (tambahan rutinitas ini dilakukan sebelum doa harian pagi, termasuk dipandu tersentral) Rutinitas harian siang → ✓ Shalat dzuhur berjamaah ✓ Mujahadah Asmaul Husna Rutinitas harian jelang sore/saat pulang → ✓ Doa harian Penambahan <i>rundown</i> rutinitas pagi setelah minggu ke-3 bulan Oktober; ✓ Menyanyikan lagu Nasional (dilakukan setelah bel terakhir berbunyi, sebelum doa harian)
	Hari ini pembiasaan di pagi hari berlangsung dengan urutan yang sama, <b>dimulai dengan shalat dhuha bersama</b> . Beberapa pendidik membantu mempercepat kondisi di halaman parkir agar peserta didik lebih rapi parkir kendaraan. <b>Sirine juga membantu peserta didik untuk segera menuju masjid</b> . Menjadi pertanyaan peneliti saat melihat peserta didik yang terlambat, mengapa shalat dhuha bersama harus dilakukan dua rakaat ke-2 dimulai, padahal sebelumnya sudah siap	Saat peserta didik datang, para pendidik yang bertugas piket berada di sekitar pintu gerbang sekolah. Bel masuk diikuti bunyi sirine yang difungsikan untuk menyegerakan peserta didik siap wudhu untuk persiapan shalat dhuha. Shalat dhuha dilakukan dua rakaat salam. Di dalam pelaksanaannya, shalat dhuha dilakukan dua rakaat salam. Di dalam pelaksanaannya, shalat dhuha dilakukan dua rakaat salam. Di dalam pelaksanaannya, shalat dhuha dilakukan dua rakaat salam. Di dalam pelaksanaannya, shalat dhuha dilakukan dua rakaat salam.

Gambar 3.3. Contoh Triangulasi yang Dilakukan untuk Hasil Data Observasi

Dwi Sukaningtyas, 2018. **PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH SESUAI VISI DAN MISI UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI GURU**. Universitas Pendidikan Indonesia. <http://repository.upi.edu/perpustakaan>

Kondisi rasional yang peneliti simpulkan berdasar hasil analisis menjadi dasar untuk merencanakan rancangan awal tahap untuk perbaikan dan pengembangan kapasitas manajemen sekolah.



Gambar 3.4. Skema Kondisi Rasional Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah

Peneliti merencanakan rancangan awal tahap pengembangan dengan cara memadukan deskripsi rasional kondisi di lapangan dengan asumsi-asumsi teoretis yang menjadi dasar pengembangan kapasitas manajemen sekolah sesuai visi dan misi. Beberapa hal yang menjadi fokus rancangan awal tahap pengembangan kapasitas manajemen sekolah adalah pada membangun pemahaman visi dan misi, merencanakan/merancang, melaksanakan, serta memantau dan mengevaluasi program-program sekolah.

Fokus rancangan awal tahap pengembangan tersebut oleh peneliti disesuaikan dengan batasan penelitian, atau sesuai pertanyaan penelitian. Peneliti membatasi pada kapasitas manajemen “program” sekolah, karena program-program sekolah merupakan inti dari mutu layanan. Program sekolah yang di dalamnya terdapat berbagai aktivitas, banyak menjadi kajian untuk memunculkan tahap pengembangan yang efektif.

Beberapa langkah yang dilakukan peneliti untuk merencanakan tahap pengembangan adalah sebagai berikut.

**a. Menyusun konsep dan membuat rancangan tahap pengembangan,**

Konsep yang digunakan dalam membuat rancangan awal tahap pengembangan kapasitas manajemen sekolah ini adalah sebagai berikut.

- 1) Konsep mutu layanan sekolah atau jasa pendidikan; sebagai dasar layanan efektif yang diberikan sekolah untuk pelanggan.
- 2) Konsep tentang visi, misi, dan tujuan sekolah; digunakan untuk membantu menyusun rinci visi, misi dan tujuan dengan memahami karakteristik visi misi, serta untuk memudahkan pemahaman makna program sesuai visi dan misi.
- 3) Konsep budaya organisasi, manajemen perubahan dan strategi; digunakan untuk pengembangan kapasitas manajemen sekolah dalam membangun pemahaman visi dan misi.
- 4) Konsep tahap pengembangan kapasitas manajemen sekolah dengan fokus pengembangan pada manajemen program sekolah; digunakan untuk menemukan tahap-tahap manajemen program yang efektif, efisien, dan relevan sesuai pemahaman visi dan misi.

**b. Menyusun kriteria atau persyaratan,**

Objek di dalam tahap pengembangan adalah sekolah swasta; pemilihan objek untuk uji coba adalah sekolah swasta dengan alasan terdapat nilai-nilai luhur yang dianut lembaga, berasal dari pendiri/penggagasnya, sehingga diharapkan akan memunculkan keunikan bentuk layanan pada pelanggan.

**c. Menyusun prosedur pelaksanaan,**

Langkah ini dimaksudkan untuk prosedur uji coba. Prosedur tersebut disusun sebagai berikut.

- 1) Menyampaikan hasil penelitian tahap awal, minimal pada para pemimpin sekolah (kepala sekolah dan wakil-wakilnya).
- 2) Menyampaikan hasil analisis dan rancangan tahap pengembangan yang dapat diimplementasikan oleh sekolah.
- 3) Melakukan forum diskusi dengan pihak sekolah, terutama dengan para pemimpin sekolah, tentang bagian manajemen program yang perlu diperbaiki dan dapat dikembangkan sesuai rancangan tahap pengembangan yang ditawarkan.

- 4) Melakukan *sharing* dengan para pemimpin sekolah, guru/tenaga kependidikan, dengan materi manajemen program sekolah.
- 5) Memberikan beberapa pilihan/alternatif pada para pemimpin sekolah sebagai penguatan untuk proses perbaikan dan pengembangan kapasitas manajemen.
- 6) Menyampaikan rancangan tahap pengembangan, sekaligus menyepakati bagian /bidang yang akan diperbaiki dan dikembangkan.
- 7) Memantau forum-forum diskusi yang diadakan sekolah saat perencanaan program.
- 8) Memantau pelaksanaan, *monitoring* dan evaluasi program sekolah yang disepakati dijadikan *sample* implementasi, dan membuat catatan lapangan untuk bahan evaluasi.

**d. Menyiapkan perangkat penilaian untuk memeriksa dampak implementasi rancangan tahap pengembangan yang telah diujikan.**

Ukuran keberhasilan implementasi rancangan tahap pengembangan ini berpedoman pada target capaian yang telah disusun. Selain itu, beberapa kegiatan yang dilakukan peneliti sebagai berikut.

- 1) Melakukan pemantauan terhadap implementasi rancangan tahap pengembangan, pada program sekolah yang telah ditetapkan untuk diperbaiki dan dikembangkan.
- 2) Melakukan evaluasi dengan mengontrol efektivitas tahap pengembangan, kesesuaian pelaksanaan program sekolah dengan yang telah direncanakan. Evaluasi ini dilakukan untuk semua tahap implementasi, dengan FGD dan konsultasi *expert judgement*.
- 3) Memeriksa dampak implementasi rancangan tahap pengembangan yang dilakukan dengan menyampaikan kuesioner terbuka kepada pelanggan (terutama peserta didik), format kuesioner terlampir.

Hasil rencana tahap pengembangan kapasitas manajemen sekolah tersaji pada BAB IV. Rancangan ini selanjutnya peneliti konsultasikan pada ahli pengembangan kapasitas sekolah/perencanaan dan manajemen sekolah (*expert judgement 1*). Selain konsultasi dengan ahli, peneliti juga melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan para pemimpin yang ada di situs penelitian.

Validitas rancangan awal tahap pengembangan oleh ahli, terangkum dengan laporan sebagai berikut.

Tabel 3.3.  
Rangkum Validasi Rencana Awal Tahapan Pengembangan

No.	Persiapan yang Menyertai Rancangan Awal Tahap Pengembangan	Kelengkapan Rancangan Awal Tahap Pengembangan
1	Konsep-konsep yang digunakan untuk rancangan tahap pengembangan kapasitas manajemen sekolah, yaitu : 1) Konsep mutu layanan sekolah 2) Konsep tentang visi, misi, dan tujuan sekolah 3) Konsep budaya organisasi, manajemen perubahan dan strategi 4) Konsep tahap pengembangan kapasitas manajemen sekolah	Ada Ada Menambah konsep teori di BAB II Ada
2	Kriteria atau persyaratan objek uji coba	Ada
3	Prosedur pelaksanaan	Ada
4	Perangkat penilaian untuk memeriksa dampak implementasi rancangan tahap pengembangan yang telah diujikan	Ada

**3. Langkah tiga; Melakukan implementasi atau uji coba rancangan awal tahap pengembangan, serta evaluasi dan penyempurnaannya; implementasi dilakukan pada dua lokasi sekolah.**

Berdasar tahap pengembangan, rancangan tahap pengembangan dibagi dalam empat tahap, yaitu tahap membangun pemahaman visi dan misi, merencanakan/merancang, melaksanakan, serta memantau dan mengevaluasi program sekolah. Implementasi rancangan awal difokuskan pada tahap membangun pemahaman visi dan misi, serta tahap merancang program sekolah. Sementara tahap melaksanakan program sekolah hanya terkait pada langkah persiapannya. Tahap ini dilakukan peneliti mulai bulan Maret s.d. awal Juli 2016. Lokasi sekolah yang dipilih untuk uji coba adalah sekolah yang sama dengan saat penelitian tahap awal. Waktu implementasi disesuaikan dengan agenda perencanaan program di kedua lokasi sekolah.

Prosedur yang dilakukan berpedoman pada rencana prosedur yang disusun dengan penyesuaian di lokasi. Pada satu kesempatan, peneliti bertemu dengan para kepala sekolah dan wakilnya untuk menyampaikan hasil penelitian tahap awal, hasil analisisnya, dan rencana tahapan pengembangan kapasitas manajemen

sekolah. Pertemuan dilakukan melalui forum diskusi, dan diakhiri dengan kesepakatan peneliti mendampingi perbaikan dan pengembangan beberapa program sekolah yang sesuai visi dan misi di kedua sekolah.

Berikut rangkuman laporan langkah implementasi rancangan awal tahap pengembangan.

Tabel 3.4.  
Rangkuman Laporan Implementasi Rancangan Awal Tahap Pengembangan

No.	Uraian Kegiatan Implementasi	Check-list	Keterangan
1)	Menyampaikan hasil penelitian pendahuluan, pada para pemimpin sekolah	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pada kedua sekolah dilakukan dalam forum terbatas dengan kepala sekolah dan para wakilnya.</li> <li>• Kedua kegiatan (1 dan 2) dilakukan di dalam satu waktu.</li> <li>• Pelaksanaan terpisah hari antara sekolah A dan B (ada bukti <i>recording</i>/rekaman suara).</li> </ul>
2)	Menyampaikan hasil analisis dan rancangan awal tahap pengembangan yang dapat diujicobakan di sekolah	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kegiatan ini dilakukan peneliti dengan forum informal (diskusi 2-3 orang), fokus pada satu atau dua bagian dan program untuk diambil sampel (hasil catatan lapangan terlampir).</li> <li>• Pada sekolah A, di bagian kesiswaan untuk program Rutin Harian Nasima/RHN.</li> <li>• Sementara bagian kurikulum untuk program ELE-JN#Eksplorasi Lingkungan.</li> <li>• Di sekolah B, di bagian kesiswaan untuk program BuSI (Budaya Sekolah Islami).</li> </ul>
3)	Melakukan forum diskusi tentang bagian manajemen program yang perlu diperbaiki dan dapat dikembangkan sesuai rancangan awal.	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kegiatan ini dilakukan peneliti dengan forum informal (diskusi 2-3 orang), fokus pada satu atau dua bagian dan program untuk diambil sampel (hasil catatan lapangan terlampir).</li> <li>• Pada sekolah A, di bagian kesiswaan untuk program Rutin Harian Nasima/RHN.</li> <li>• Sementara bagian kurikulum untuk program ELE-JN#Eksplorasi Lingkungan.</li> <li>• Di sekolah B, di bagian kesiswaan untuk program BuSI (Budaya Sekolah Islami).</li> </ul>
4)	Melakukan <i>sharing</i> dengan para pemimpin sekolah, guru/tenaga kependidikan, dengan materi manajemen program sekolah	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semula peneliti merencanakan <i>workshop</i>. Namun karena waktu tidak memungkinkan, akhirnya peneliti melakukan <i>sharing</i>/FGD per bagian yang bertanggungjawab atas program yang telah disepakati.</li> </ul>
5)	Memberikan beberapa pilihan/alternatif pada para pemimpin sekolah sebagai penguatan untuk proses perbaikan dan pengembangan kapasitas manajemennya	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materi manajemen program sesuai rancangan awal tahap pengembangan (ada buku panduan yang diberikan, terlampir).</li> <li>• <i>Sharing</i> yang dilakukan sekaligus memberikan alternatif/pilihan pada pemimpin sekolah terkait proses perbaikan dan pengembangan kapasitas manajemen program.</li> </ul>
6)	Menyampaikan rancangan tahap pengembangan, sekaligus menyepakati bagian/bidang yang akan diperbaiki dan dikembangkan.	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilihan tersebut selanjutnya disepakati sebagai sasaran implementasi lapangan.</li> </ul>

Dwi Sukaningtyas, 2018

**PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH SESUAI VISI DAN MISI UNTUK MENINGKATKAN MUTU LAYANAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

No.	Uraian Kegiatan Implementasi	Check-list	Keterangan
7)	Memantau forum-forum diskusi yang diadakan sekolah saat perencanaan program.	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forum-forum tersebut a.l. forum sosialisasi/memberi doktrin yang diadakan dan dilakukan sekolah untuk membantu pemahaman komunitas sekolah pada visi dan misi, rapat pembinaan untuk menyatukan komitmen terhadap program sekolah, juga forum-forum diskusi kecil untuk perencanaan program sekolah.</li> <li>• Peneliti melakukan pencatatan data observasi terkait. (Hasil catatan lapangan tersaji di BAB IV dan lampiran 10)</li> </ul>

Evaluasi dilakukan berdasar hasil selama implementasi. Contoh tabel evaluasi yang dilakukan, seperti pada gambar 3.5.

Selesai evaluasi, dilakukan penyempurnaan rancangan awal tahap pengembangan. Penyempurnaan ini berupa analisis yang selanjutnya dituangkan dalam bentuk skema rancangan tahap pengembangan yang lebih rinci. Berikut contoh skema tahap pengembangan kapasitas manajemen sekolah untuk tahap membangun pemahaman visi dan misi, yang telah dirancang lebih rinci dari skema sebelumnya, pada gambar 3.6 dan perbandingan gambar 3.7 (skema penyempurnaan tersaji pada BAB IV, dan hasil analisis lainnya tersaji lampiran 10).

No.	Tahap pada Rancangan Awal Pengembangan	Kegiatan yang dipantau	Evaluasi Peneliti
1	 <p>Pengelola lembaga, guru/tenaga kependidikan memahami makna visi misi dalam bahasa yang sama.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pemahaman ulang</b> ke pendidik/tenaga kependidikan melalui forum khusus, rapat pembinaan dari lembaga dan pemim pin unit; menambah <i>artifact</i> visi misi di beberapa sudut ruang dan sekolah.</li> </ul>	Forum khusus pemahaman ulang makna visi dan misi oleh pendiri lembaga/sekolah di sekolah A.	Berdasar kuesioner yang disampaikan peneliti, sebagian besar guru/tenaga kependidikan yang mengikuti forum tersebut cukup memahami makna visi dan misi dari sumber langsung, dan guru/tenaga kependidikan berharap ada forum sejenis yang dilakukan secara berkala karena melalui forum tersebut, menambah semangat mereka.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan <i>self commitment</i> dan komitmen bersama secara berkala. Sekolah <b>mempunyai forum</b> berkala untuk terus mengingatkan <i>self commitment</i>, dan melakukan komitmen bersama saling menguatkan anggota tim.</li> </ul>	Forum khusus untuk melakukan <i>self commitment</i> pemantapan komitmen bersama di sekolah A dan B	<i>Self commitment</i> dan komitmen bersama lebih sering dilakukan melalui rapat-rapat pembinaan yang dipimpin kepala sekolah.

Dwi Sukaningtya, 2018, Gambar 3.5. Contoh Tabel Evaluasi Hasil Implementasi PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH SESUAI VISI DAN MISI UNTUK MENINGKATKAN MUTU LAYANAN



Gambar 3.6. Skema tahap pengembangan kapasitas manajemen sekolah untuk membangun pemahaman visi dan misi yang telah disempurnakan



Gambar 3.7. Skema tahap pengembangan kapasitas manajemen sekolah untuk membangun pemahaman visi dan misi sebelum uji coba.

4. **Langkah empat; Melakukan implementasi lapangan 1, dilakukan pada dua lokasi sekolah; serta evaluasi dan penyempurnaan hasilnya, dilakukan evaluasi kembali untuk memperbaiki rancangan dengan FGD.**

Langkah ini dilakukan setelah implementasi rancangan awal tahap pengembangan yang fokus pada tahap membangun pemahaman visi dan misi, serta merancang program sekolah dilakukan. Pada langkah implementasi lapangan 1, fokus yang dilakukan peneliti adalah pada seluruh tahapan pengembangan, yaitu : tahap membangun pemahaman visi dan misi, merancang, melaksanakan, serta memantau dan mengevaluasi program sekolah. Namun hanya dilakukan pada 1-2 program yang telah disepakati bersama dengan kedua lokasi sekolah. Pemilihan program-program tersebut juga berdasar kesesuaian program dengan rinci visi dan misi, serta menjadi program unggulan sekolah.

Rangkum program yang jadi materi implementasi peneliti adalah sebagai berikut.

Tabel 3.5.  
Rangkuman Program yang Dipantau saat Implementasi Lapangan 1

No.	Lokasi Sekolah	Program yang Dipantau	Pelaksanaan Implementasi	
			Tahap	Keterangan dan Waktu
1	Sekolah A	Rutin Harian Nasima (RHN), merupakan program prioritas sekolah karena menjadi "brand"	Membangun pemahaman	Sosialisasi dan pemahaman tujuan program pada : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru/tenaga kependidikan → menyangkut perubahan jika ada dari tahun sebelumnya, melalui rapat pleno program</li> <li>• Orang tua → saat sosialisasi program sekolah di 13 Agustus 2016</li> <li>• Peserta didik → baru/kelas 10, 18 s.d. 20 Juli 2016; lama/kelas 11 dan 12, 14 s.d. 15 Juli 2016</li> </ul>
			Merancang	Ada perubahan waktu RHN dari tahun sebelumnya, karena ada penambahan kegiatan literasi
			Melaksanakan	Setiap hari → rutinitas pagi, siang, dan sore
			Memantau dan mengevaluasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemantauan yang dilakukan oleh tim program, setiap hari</li> <li>• Pemantauan yang dilakukan : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tahap merancang terkait panduan teknis pelaksanaan</li> <li>✓ Tahap melaksanakan terkait efektivitas perubahan waktu dari yang sebelumnya (oleh peneliti, tahap ini diamati secara acak, ±2 hari seminggu)</li> </ul> </li> <li>• Evaluasi dilakukan berkala oleh waka kesiswaan, ada <i>sharing</i> dengan peneliti untuk mendapat masukan</li> </ul>
	Explore-Live in-Expose Jelajah Nusantara (ELE-JN) merupakan program prioritas sekolah karena menjadi "brand"	Membangun pemahaman	Pemahaman dan komitmen untuk melaksanakan program : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk guru/tenaga kependidikan pada saat pleno program sekolah</li> <li>• Untuk tim program pada saat forum-forum rapat persiapan</li> <li>• Untuk peserta didik min. H-1 pelaksanaan</li> </ul>	
		Merancang	Rapat tim program ELE-JN#Eksplorasi Lingkungan, min. H-1 bulan	
		Melaksanakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bulan Oktober 2016</li> <li>• Kelas 10, objek di Kota dan Kabupaten Semarang</li> <li>• Kelas 11 dan 12, objek di Kota Solo (namun berbeda lokasi)</li> </ul>	
		Memantau dan mengevaluasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemantauan oleh tim program pada saat pelaksanaan</li> <li>• Pemantauan langsung oleh</li> </ul>	

Dwi Sukaningtyas, 2018

**PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH SESUAI VISI DAN MISI UNTUK MENINGKATKAN MUTU LAYANAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

No.	Lokasi Sekolah	Program yang Dipantau	Pelaksanaan Implementasi	
			Tahap	Keterangan dan Waktu
				peneliti : ✓ saat perancangan oleh tim ✓ saat pelaksanaan di kelas 11 • Evaluasi tidak dilakukan secara khusus, hanya melalui laporan saat rapat bulanan dan forum informal sesama anggota tim program
2	Sekolah B	Budaya Islami Sekolah (BuSI) merupakan program prioritas sekolah karena menjadi "brand"	Membangun pemahaman	Pemahaman program dilakukan : • Sebelum awal masuk tahun pelajaran untuk guru/tenaga kependidikan • Saat sosialisasi program, hanya untuk orang tua kelas 10 • Saat masa orientasi untuk peserta didik kelas 10
			Merancang	Perancangan tertulis tersaji pada rencana tahunan. Beberapa perubahan/perbaikan program BuSI dirancang dari awal tahun. Fokus perbaikan dilakukan secara bertahap. Contoh (yang dilakukan tahun ini) → Penajaman batas peserta didik L dan P, mulai kelas 10 angkatan tahun 2016/2017.
			Melaksanakan	• Program dilaksanakan harian, sesuai <i>run-down</i> /tahap rutin harian. • Budaya ibadah bersama yang dilakukan pada pagi dan siang hari.
			Memantau dan Mengevaluasi	• Pemantauan rutin oleh pemimpin sekolah dilakukan langsung, juga melalui wakil-wakilnya, terutama bidang kurikulum dan kesiswaan. • Evaluasi strategi pelaksanaan program dilakukan secara formal dan informal. • Pemantauan oleh peneliti pada saat pelaksanaan program dilakukan secara acak, untuk mendapatkan data aktual di lapangan tentang pelaksanaan program. • Evaluasi, peneliti ikut dalam diskusi informal dengan kepemimpinan sekolah.

Setelah implementasi selesai dilakukan, peneliti melaksanakan evaluasi tahap pengembangan berdasar hasil *sharing* dengan beberapa guru dan pemimpin

sekolah. *Expert judgement* yang direncanakan semula *dipending* untuk rancangan akhir tahap pengembangan. Pertimbangan yang mendasari adalah hasil evaluasi dengan para *stakeholder* internal sekolah diperoleh catatan lapangan bahwa tahap pengembangan kapasitas manajemen program yang diimplementasikan sekolah dapat dilaksanakan. Beberapa catatan menyebutkan, pada tahap merancang program, pertimbangan manajemen waktu untuk beberapa alur kegiatan program masih perlu diperhatikan. Catatan-catatan tersebut tersaji lengkap pada lampiran 10, dan sebagian digambarkan pada bagian implementasi BAB IV.

**5. Langkah lima; Melakukan implementasi lapangan 2, dilakukan pada dua lokasi sekolah; serta melakukan revisi final rancangan tahap pengembangan; menyempurnakan untuk mengembangkan rancangan akhir, dengan tetap konsultasi dan diskusi dengan ahli (*expert judgement*).**

Langkah ini dilakukan setelah implementasi lapangan 1 selesai dievaluasi. Jika pada tahap implementasi lapangan 1, fokus yang dilakukan peneliti adalah tahap pengembangan seluruhnya, maka pada tahap implementasi lapangan 2, dibedakan fokusnya berdasar program yang menjadi *sample*. Program yang dilaksanakan harian oleh sekolah A (RHN) dan B (BuSI), fokus pada perencanaan strategi pelaksanaan, pelaksanaan, serta pemantauan dan evaluasi, atau disesuaikan berdasar catatan evaluasi tahap implementasi lapangan 1, yang membutuhkan pengujian ulang. Sementara program yang dilaksanakan per semester di sekolah A (ELE-JN) dilakukan implementasi pada seluruh tahap pengembangan.

Program yang dikenai tahap implementasi lapangan 2 sama dengan pada tahap implementasi lapangan 1, seperti pada tabel berikut.

Tabel 3.6.  
Rangkuman Program yang Dipantau saat Implementasi Lapangan 2

No.	Lokasi Sekolah	Program yang Dipantau	Pelaksanaan Implementasi	
			Tahap	Keterangan dan Waktu
1	Sekolah A	Rutin Harian Nasima (RHN), merupakan program prioritas	Melaksanakan → menyusun strategi pelaksanaan (3.2)	Ada penyesuaian waktu RHN dari semester sebelumnya, karena beberapa pertimbangan

No.	Lokasi Sekolah	Program yang Dipantau sekolah karena menjadi 'brand'	Pelaksanaan Implementasi	
			Tahap	Keterangan dan Waktu
			Pelaksanaan (3.4)	Setiap hari → aktivitas rutin pagi, siang, dan sore
			Memantau dan mengevaluasi (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemantauan yang dilakukan oleh tim program, setiap hari</li> <li>• Pemantauan yang dilakukan : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tahap merancang terkait panduan teknis pelaksanaan</li> <li>✓ Tahap melaksanakan terkait efektivitas perubahan waktu dari yang sebelumnya</li> </ul> </li> </ul> <p>(oleh peneliti, tahap ini diamati secara acak, ±2 hari seminggu)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluasi dilakukan berkala oleh waka kesiswaan, ada <i>sharing</i> dengan peneliti untuk mendapat masukan</li> </ul>
		<i>Explore-Live-Expose</i> Jelajah Nusantara (ELE-JN) merupakan program prioritas sekolah karena menjadi "brand"	Membangun pemahaman (1)	Pemahaman dan komitmen untuk melaksanakan program : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk guru/tenaga kependidikan pada saat pleno program sekolah</li> <li>• Untuk tim program pada saat forum-forum rapat persiapan</li> <li>• Untuk peserta didik min. H-1 pelaksanaan</li> </ul>
			Merancang (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapat tim program ELE-JN#Eksplorasi Lingkungan, min. H-1 bulan (bulan Maret 2017, untuk rencana di kelas 10 dan 11), pertimbangan hasil evaluasi pada semester satu</li> <li>• Perancangan untuk program ELE-JN#Jelajah Nusantara kelas 11 (khusus program 1 tahun sekali) sudah dimulai pada semester 1 (bulan September-Oktober 2016), karena merupakan program berkapasitas besar</li> </ul>
			Melaksanakan (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Awal bulan April 2017. Kelas 10 dan 11 melaksanakan ELE-JN#Eksplorasi Lingkungan, objek di Kab. Wonosobo/ Dieng dan sekitarnya, pada 3 April 2017</li> <li>• Kelas 11 melaksanakan ELE-JN#Jelajah Nusantara ke Kalimantan Timur, pada 20 s.d. 25 April 2017</li> </ul>
			Memantau dan mengevaluasi (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemantauan oleh tim program pada saat pelaksanaan</li> <li>• Pemantauan langsung oleh peneliti :</li> </ul>

Dwi Sukaningtyas, 2018

**PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH SESUAI VISI DAN MISI UNTUK MENINGKATKAN MUTU LAYANAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

No.	Lokasi Sekolah	Program yang Dipantau	Pelaksanaan Implementasi	
			Tahap	Keterangan dan Waktu
				<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ saat perancangan untuk kelas 10 dan 11.</li> <li>✓ saat pelaksanaan ELE-JN #Eksplorasi Lingkungan di kelas 10 dan 11</li> <li>• Evaluasi dilakukan melalui kuesioner dampak terhadap program.</li> <li>• Evaluasi yang dilakukan sekolah tidak dalam forum secara khusus, hanya melalui laporan kepada sekolah dan lembaga.</li> </ul>
2	Sekolah B	Budaya Islami Sekolah (BuSI) merupakan program prioritas sekolah karena menjadi "brand"	Melaksanakan →Menyusun strategi pelaksanaan (3.2)	Perancangan tertulis tersaji pada rencana tahunan. Beberapa perubahan/perbaikan program BuSI direncanakan dari awal tahun. Fokus perbaikan dilakukan secara bertahap. Contoh (yang dilakukan tahun ini) → Penajaman batas peserta didik L dan P, mulai kelas 10 angkatan tahun 2016/2017.
			Melaksanakan (3.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program dilaksanakan harian, sesuai <i>run-down</i>/tahap rutin harian.</li> <li>• Budaya ibadah bersama yang dilakukan pada pagi dan siang hari.</li> </ul>
			Memantau dan mengevaluasi (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemantauan rutin oleh pemimpin sekolah dilakukan langsung, juga melalui wakil-wakilnya, terutama bidang kurikulum dan kesiswaan.</li> <li>• Evaluasi strategi pelaksanaan program dilakukan secara formal dan informal.</li> <li>• Pemantauan oleh peneliti pada saat pelaksanaan program dilakukan secara acak, untuk mendapatkan data aktual di lapangan tentang pelaksanaan program.</li> <li>• Evaluasi, peneliti ikut dalam diskusi informal dengan para pemimpin sekolah.</li> </ul>

Setelah implementasi selesai dilakukan, peneliti melaksanakan evaluasi berdasar hasil *sharing* dengan beberapa guru dan pimpinan sekolah. *Expert judgement* yang direncanakan untuk akhir evaluasi rancangan tahap pengembang-

an. Seluruh catatan hasil uji coba tersaji pada lampiran 10, dan sebagian diuraikan pada bagian implementasi BAB IV.

## **6. Sosialisasi pada komunitas sekolah dan pelaporan**

Sampai dengan pelaporan ini ditulis dan disusun, peneliti belum dapat mengatur waktu untuk sosialisasi dengan komunitas sekolah swasta di Semarang. Hal tersebut juga dikarenakan baru pada akhir Maret 2017, ada reorganisasi paguyuban kepala sekolah swasta dan badan musyawarah perguruan swasta di Semarang.

Sementara untuk pelaporan, catatan lapangan dan olah data lapangan yang telah mulai disusun sejak awal pelaksanaan penelitian mulai ditulis dan dirapikan ulang di bulan Februari 2017. Pelaporan hasil penelitian secara lengkap di dalam BAB IV.

## **B. Partisipan dan Tempat Penelitian**

Pembahasan mengenai partisipan dan tempat penelitian, seperti disebutkan di dalam buku Creswell (2014; 2013a), dapat mencakup empat aspek, yaitu *the setting*, merupakan pengaturan penelitian yang akan dilakukan/tempat penelitian; *the actors*, siapa orang yang akan diobservasi/diwawancara, biasa disebut partisipan; *the events*, apa yang dilakukan partisipan, peristiwa yang dijumpai oleh peneliti; dan *the process*, keterlibatan alami dalam suatu peristiwa yang dilakukan oleh para partisipan. Penelitian ini berkaitan dengan keterlibatan komunitas sekolah atau pemangku kepentingan dalam membangun atau mengembangkan kapasitas manajemen sekolah. Seluruh komunitas sekolah akan berperan sesuai fungsi masing-masing. Konteks kapasitas manajemen sekolah diteliti dan dikembangkan untuk meningkatkan mutu layanan program sekolah sesuai visi dan misi. Fokus penelitian pada kapasitas manajemen sekolah. Bagaimana kapasitas manajemen sekolah dimanfaatkan untuk mengelola program-program sekolah, sehingga mencapai mutu layanan yang diharapkan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Oleh karena itu, partisipan yang terlibat dalam penelitian ini adalah personel komunitas sekolah.

Komunitas sekolah adalah orang-orang yang berhubungan dengan kegiatan persekolahan. Pada penelitian ini, personel komunitas sekolah yang terlibat antara lain : penyelenggara sekolah (pihak lembaga), kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, orang tua, dan peserta didik. Berdasar penelitian tahap awal, tabel 3.7 menunjukkan data partisipan yang terlibat dalam metode pengumpulan data wawancara formal dan informal.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian dan pengembangan melalui metode pengumpulan data dengan pendekatan kualitatif. Partisipan dipilih melalui *the purposeful sampling*, terutama untuk pengumpulan data wawancara pada

Tabel 3.7.  
Data Partisipan Penelitian dan Pengumpulan Data Tahap Awal

NO	JABATAN	KODE
<b>PARTISIPAN SEKOLAH A</b>		
1	Ketua Umum Pengurus	Pa.A.01.01
2	Kepala Sekolah	Pa.A.02.01
3	Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan	Pa.A.03.01
4	Wakil Kepala Sekolah bidang Administrasi/Sarana Prasarana	Pa.A.03.02
5	Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum	Pa.A.03.03
6	Guru Biologi	Pa.A.04.01
7	Guru Ekonomi	Pa.A.04.02
8	Guru Kimia	Pa.A.04.03
9	Guru Fisika	Pa.A.04.04
10	Guru Bahasa Inggris	Pa.A.04.05
<b>PARTISIPAN SEKOLAH B</b>		
1	Ketua Bidang Dikdasmen	Pa.B.01.01
2	Kepala Sekolah (periode s.d. Oktober 2015)	Pa.B.02.01/ Pa.B.04.01
3	Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum	Pa.B.03.01
4	Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan (periode s.d. September 2015) → Kepala Sekolah (per Oktober 2015)	Pa.B.03.02/ Pa.B.02.02
5	Wakil Kepala Sekolah bidang Humas (periode s.d. September 2015) → Pendidik (per Oktober 2015)	Pa.B.03.03/ Pa.B.04.02
6	Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan	Pa.B.03.04
7	Wakil Kepala Sekolah bidang Humas	Pa.B.03.05
8	Wakil Kepala Sekolah bidang Sarana Prasarana	Pa.B.03.06
9	Guru Sejarah	Pa.B.04.03
10	Guru Kimia	Pa.B.04.04
11	Guru Geografi	Pa.B.04.05
12	Guru PJOK	Pa.B.04.06
13	Guru Kimia	Pa.B.04.07
14	Guru BTAQ	Pa.B.04.08
15	Petugas Perpustakaan	Pa.B.05.01
16	Pustakawan	Pa.B.05.02
17	Peserta didik	Pa.B.06.00

tahap awal. Menurut Creswell (2013b), ada tiga pertimbangan, mengapa *the purposeful sampling* digunakan dalam pendekatan kualitatif, yaitu pertimbangan siapa yang dipilih sebagai partisipan (atau lokasi) untuk penelitian (*participant in the sample*), tipe strategi pengambilan sampel (*type of sample*), dan ukuran sampel yang diteliti (*sample size*). Di dalam pendekatan kualitatif, Creswell menggunakan variasi maksimal dalam pengambilan sampel yang diharapkan dapat menyajikan kondisi yang berbeda dan dapat sepenuhnya mendeskripsikan berbagai perspektif tentang kondisi-kondisi tersebut. Pertimbangan tipe sampel juga dapat dengan memperhatikan empat aspek, yaitu *events*, *settings*, *actors*, dan *artifacts*. Sedangkan pertimbangan ukuran sampel, tidak hanya berkaitan dengan sedikit lokasi atau partisipan, tetapi juga pengumpulan secara rinci pada tiap lokasi atau partisipan yang diteliti.

Oleh peneliti, pada setiap lokasi, partisipan dipilih melalui *snowball method*. Peneliti menentukan partisipan pertama sebagai *key informants*, selanjutnya dari mereka akan dipilih partisipan selanjutnya. Konteks penelitian ini terkait nilai dasar lembaga yang biasanya dibangun awal oleh para pendiri sekolah. Sehubungan dengan konteks tersebut, peneliti memilih *key informants* untuk setiap sekolah adalah pendiri atau ketua yayasan dan kepala sekolah. Partisipan lain yang terlibat adalah para guru dan tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua. Masing-masing terlibat sesuai perannya dalam penyelenggaraan sekolah. Pemilihan dengan metode ini diharapkan dapat menghasilkan ukuran sampel yang cukup untuk mendeskripsikan kondisi dalam berbagai perspektif.

Selain itu, karena penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif, “... *in qualitative research you the researcher are the main research instrument*” (Yin, 2011, hlm. 130) peneliti merupakan instrumen utama (*key instrument*). Peneliti juga mengambil peran sebagai observer partisipan. Metode observasi partisipan dianggap luar biasa untuk mempelajari proses, hubungan antara orang-orang dan peristiwa, organisasi orang dan peristiwa, kontinuitas dari waktu ke waktu, dan pola, serta konteks sosial budaya langsung dimana keberadaan manusia terbentang (Jorgensen, 1989). Pada dua lokasi penelitian, peneliti berbaur bersama para guru dan wakil kepala sekolah mengikuti kegiatan mereka yang

dilakukan secara bersama atau individu. Di lokasi sekolah A, peneliti bertempat bersama di ruang guru, pada ruang tersebut ada sekitar 20 orang guru yang berkantor. Sedangkan pada lokasi sekolah B, peneliti bertempat bersama di ruang wakil kepala sekolah, ada empat orang wakil kepala sekolah di ruang tersebut yang bersebelahan dengan ruang kepala sekolah dan berseberangan dengan ruang guru. Pada beberapa kesempatan, peneliti juga mengikuti program sekolah yang dilaksanakan bersama peserta didik dan guru, seperti pelaksanaan program rutinitas harian, pembelajaran, juga peringatan khusus di sekolah.

Penelitian ini dilakukan pada dua sekolah, yaitu SMA Nasima Semarang dan SMA Sultan Agung 1 Semarang. Beberapa pertimbangan yang mendasari kedua lokasi tersebut adalah sebagai berikut.

No	Pertimbangan Pemilihan Lokasi	SMA Nasima	SMA Islam Sultan Agung 1
1	Lokasi sekolah	Kota Semarang	Kota Semarang
2	Status sekolah	Swasta	Swasta
3	Ijin Operasional	Tahun 2007	Tahun 1966
4	Akreditasi sekolah	Terakreditasi A	Terakreditasi A
5	Afiliasi atau dasar pendirian lembaga	Nasionalis dan Agama (Islam)	Agama (Islam)
6	Jumlah rombongan belajar	9 kelas	30 kelas
7	<i>Market</i> /pasar pelanggan	Kalangan menengah ke atas	Kalangan menengah (rata-rata)

Berdasar pertimbangan-pertimbangan di atas, keduanya diharapkan dapat mewakili kondisi sekolah swasta di Kota Semarang untuk yang berafiliasi agama Islam dengan layanan pelanggan pada *market* yang cukup beragam. Berikut adalah detail tentang profil sekolah yang menjadi lokasi penelitian.

### 1. SMA Nasima Semarang

SMA Nasima Semarang merupakan lembaga pendidikan jenjang menengah atas yang diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Islam (YPI) Nasima Semarang. Sekolah ini semula berlokasi di Jalan Trilomba Juang Nomor 1 Semarang. Pada Tahun Pelajaran 2016/2017, SMA Nasima pindah lokasi di Jalan Arteri Utara Yos Sudarso, Puri Anjasmoro, Semarang. Saat penelitian data awal sampai dengan tahap uji coba rancangan awal, SMA ini, masih menempati kampus bersama dengan SMP Nasima Semarang. Setelah pindah lokasi, SMA Nasima menempati tempat yang terpisah dari SMP. SMA merupakan jenjang

terakhir diselenggarakan oleh YPI Nasima. Sebelumnya YPI Nasima telah menyelenggarakan jenjang TK, SD, dan SMP, juga KB untuk melengkapi jenjang pendidikan usia dini.

Sejak menerima ijin operasional bulan Maret, tahun 2007, SMA Nasima konsisten memiliki daya tampung tiga kelas paralel untuk setiap tingkatnya. Pemenuhan daya tampung pada lokasi lama dibatasi 30 peserta didik setiap kelasnya, sehingga dalam setahun hanya menampung maksimal 90 peserta didik.

SMA Nasima memiliki visi dan misi yang sama dengan visi misi YPI Nasima. Visinya “Membimbing Insan Indonesia berilmu dan berakhlak Al-Karimah”. Sementara misinya, ada tiga pernyataan, yaitu : 1) menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas; 2) menciptakan lokomotif-lokomotif baru menuju Indonesia Raya, dan 3) mewujudkan kesejahteraan bersama. Visi dan misi ini mempunyai dasar filosofi yang cukup panjang, menjadi renungan bapak pendiri. Makna dari visi misi inilah yang dititipkan oleh bapak pendiri untuk dapat diwujudkan pada penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Sampai pada awal Tahun Pelajaran 2016/2017, SMA Nasima telah meluluskan delapan angkatan. Setiap angkatan yang lulus dengan berbagai prestasi yang cukup membanggakan orang tua dan sekolah, sehingga prestasi tersebut berbuah pelanggan loyal pada sekolah. Capaian prestasi yang didapat merupakan bentuk hasil proses layanan sekolah yang dilakukan setiap tahunnya.

Data tentang SMA Nasima Semarang per awal Tahun Pelajaran 2016/2017, lebih rinci tersaji pada tabel berikut.

Tabel 3.8.  
Data SMA Nasima Semarang, per Awal Tahun Pelajaran 2016/2017

No	Uraian Data Pokok	Volume Data	Keterangan
1	Jumlah rombongan kelas	9 kelas, 3 paralel/kelas	
2	Jumlah program studi	2 program studi, IPA dan IPS	Kelas XI dan XII, masing-masing 1 kelas IPA, 2 kelas IPS. Kelas X yang telah menggunakan K-13, masing-masing 2 kelas IPA, 1 kelas IPS
3	Jumlah peserta didik	207 orang	Kelas X = 70 orang, kelas XI = 73 orang, dan kelas XII = 64 orang

No	Uraian Data Pokok	Volume Data	Keterangan
4	Jumlah guru	30 orang	
5	Jumlah tenaga kependidikan	8 orang	
6	Jumlah ruang belajar	9 ruang kelas, 7 laboratorium (masing-masing satu lab. Fisika, lab. Biologi, lab. Kimia, lab. Bahasa, lab. IPS, dan dua lab. Komputer,)	Gedung 4 lantai, dengan fasilitas standar kelas (AC, tempat duduk individu, <i>whiteboard</i> , <i>screen+LCD</i> permanen, <i>sound media</i> )
7	Jumlah ruang pendukung	3 s.d. 4 ruang <i>backup</i> pembelajaran, 2 ruang loker peserta didik (juga sebagai ruang ganti putra dan putri), 5 ruang kantor (ruang guru-waka, ruang kepala sekolah, ruang penerima/ resepsionis, ruang tata usaha, ruang keuangan/operasional rumah tangga), 1 perpustakaan, 1 ruang klinik, 1 hall tempat makan, 1 hall serbaguna, 1 ruang multimedia/audio visual, 1 ruang galeri seni, 1 ruang musik, 1 masjid/ruang ibadah, 6 blok kamar mandi/wc peserta didik, 6 blok kamar mandi guru/ tenaga kependidikan, tempat parkir, lapangan olah raga dan upacara	
8	Kurikulum	K13 untuk kelas 10, KTSP untuk kelas 11 dan 12, serta program/ mata pelajaran ciri khas sekolah	
9	Program sekolah akademik (untuk peserta didik)	Umum → Pembelajaran sesuai kurikulum Nasional Khusus/ciri khas → Pembelajaran BTAQ dan Bahasa Arab, <i>English Conversation</i>	
10	Program sekolah nonakademik (untuk peserta didik)	Rutin Harian Nasima/RHN (ciri khas) Ekstrakurikuler (satu wajib : Pramuka; ±9 pilihan : Paskibra, PMR, KIR, Futsal, Basket, Multimedia, Rebana, Seni Tilawah, Paduan Suara); beberapa disesuaikan dengan ciri khas sekolah PHBI/PHBN – Peringatan Hari Besar Islam/Nasional (ciri khas) Eksplorasi lingkungan/profesi dan Jelajah Nusantara/ELE-JN (ciri khas)	

## 2. SMA Islam Sultan Agung 1 Semarang

SMA Islam Sultan Agung 1 Semarang merupakan lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung (YBWSA) Semarang. Yayasan ini menyelenggarakan pendidikan dari jenjang Taman Kanak-kanak (TK) sampai dengan Perguruan Tinggi (PT). SMA Sultan Agung 1 sendiri telah berdiri sejak bulan Januari, tahun 1966, sedang pengakuan terdaftar sejak bulan Juni, tahun 1970. YBWSA sampai saat ini mengelola tiga sekolah jenjang menengah atas, yang semuanya bernama SMA Islam Sultan Agung 1, 2, dan 3. SMA Islam Sultan Agung 1 berlokasi di Jalan Mataram No. 657 Semarang.

Dwi Sukaningtyas, 2018

**PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH SESUAI VISI DAN MISI UNTUK MENINGKATKAN MUTU LAYANAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

SMA Islam Sultan Agung 1 termasuk salah satu sekolah Islam dengan rombongan belajar terbesar di kota Semarang. Sekolah ini sudah sangat dikenal oleh masyarakat Semarang. Setiap tahun, target daya tampung kelas mencapai 10 kelas, dan setiap kelasnya menggunakan batasan kelas besar 36 peserta didik per kelas. Total daya tampung maksimal tiap tahun mencapai 360 orang. Walau belum banyak berprestasi di bidang akademis, sekolah ini menutupnya dengan prestasi bidang nonakademis. Beberapa cabang olah raga menjadi langganan prestasinya, seperti pada bidang olah raga futsal. Selain itu, karena berbasis agama Islam, sekolah memberikan beberapa layanan khas yang menjadi pembiasaan sekolah-sekolah berbasis agama Islam.

SMA Islam Sultan Agung 1 memiliki visi “Sebagai Lembaga Pendidikan Menengah Umum Islam terkemuka dalam penanaman nilai-nilai Islam untuk menghasilkan kader pemimpin umat yang beriman dan berakhlak mulia, menguasai dasar-dasar ilmu pengetahuan sebagai bagian dari generasi *khaira ummah*”. Sedang misinya ada tujuh kalimat pernyataan, yaitu : 1) Mengembangkan konsep operasional kader generasi khaira ummah dan proses pendidikannya; 2) Mengembangkan kualitas bahan pendidikan dan bahan ajar sejalan dengan nilai-nilai Islam dan perkembangan mutakhir ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek); 3) Mengembangkan kualitas sistem, metode dan teknologi pendidikan dalam pendidikan nilai-nilai Islam dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) sejalan perkembangan pendidikan; 4) Membangun kualitas guru/pendidik profesional yang *tafaqquh fiddin*; 5) Menyelenggarakan sarana dan prasarana pendidikan sejalan dengan kebutuhan pendidikan yang bermutu tinggi; 6) Menciptakan budaya sekolah islami; dan 7) Menjadikan kemajuan dan keberhasilan peserta didik dalam proses pendidikan sebagai pusat orientasi dan tujuan yang paling diutamakan dalam semua kegiatan.

Data tentang SMA Islam Sultan Agung 1 Semarang sampai dengan bulan Februari, semester 2 Tahun Pelajaran 2016/2017, lebih rinci tersaji pada tabel berikut.

Tabel 3.9.  
Data SMA Islam Sultan Agung 1 Semarang per bulan Februari,  
Semester 2 Tahun Pelajaran 2016/2017

No	Uraian Data Pokok	Volume Data	Keterangan
----	-------------------	-------------	------------

No	Uraian Data Pokok	Volume Data	Keterangan
1	Jumlah rombongan kelas	32 kelas, 10-11 paralel/kelas	Paralel kelas per tingkat tidak sama; kelas X = 11, XI = 11, XII = 10
2	Jumlah program studi	3 program studi, MIA/IPA, IIS/IPS, dan Bahasa	Kelas X = 6 MIA, 4 IPS, 1 Bahasa Kelas XI = 5 IPA, 5 IPS, 1 Bahasa Kelas XII = 5 IPA, 4 IPS, 1 Bahasa
3	Jumlah peserta didik	1083 orang	Kelas X = 392 orang Kelas XI = 387 orang Kelas XII = 304 orang
4	Jumlah pendidik	61 orang	
5	Jumlah tenaga kependidikan	18 orang	
6	Jumlah ruang belajar	32 ruang kelas, 5 laboratorium	Tiga Gedung 3 lantai, dengan fasilitas standar kelas (tempat duduk individu, <i>whiteboard</i> , <i>screen</i> +LCD permanen, AC)
7	Jumlah ruang pendukung	1 perpustakaan, 1 ruang multi-media, 5 ruang kantor (ruang guru, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tata usaha, BK), 1 UKS, 1 blok kamar mandi, 1 ruang ibadah, 1 aula, lapangan olah raga dan upacara, kantin area	
8	Kurikulum	K13 untuk kelas 10, KTSP untuk kelas 11 dan 12, serta program/mata pelajaran ciri khas sekolah	
9	Program sekolah akademik (untuk peserta didik)	Umum → Pembelajaran sesuai kurikulum Nasional Khusus/ciri khas → Pembelajaran BTAQ, Fiqih, Alquran-Hadis, Sejarah Islam, dan Bahasa Arab	
10	Program sekolah nonakademik (untuk peserta didik)	Rutinitas Harian BuSI (ciri khas) Ekstrakurikuler (satu wajib : Pramuka; ±15 pilihan : Paskibra, PMR, <i>Volly</i> , Futsal, Basket, Sepak Bola, Taekwondo, Jurnalistik, Rebana, Band, Teater, Paduan Suara, RohIs, KMS, desain grafis) PHBI/PHBN – Peringatan Hari Besar Islam/Nasional (ciri khas → PHBI)	

### C. Pengumpulan Data

Pada bagian A telah disebutkan bahwa pengumpulan data awal dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data secara kualitatif dimaksudkan untuk mengeksplorasi dan menyelidiki secara mendalam konteks penelitian, yang diasumsikan akan didapat lebih spesifikasi pada tiap lokasi penelitian.

Pengumpulan data kualitatif pada penelitian ini dilakukan dengan observasi, wawancara, serta studi dokumen dan *artifact* sekolah. Observasi dilaksanakan berdasar panduan yang dibuat (terlampir di lampiran 1). Observasi

Dwi Sukaningtyas, 2018

**PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH SESUAI VISI DAN MISI UNTUK MENINGKATKAN MUTU LAYANAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dilakukan pada pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi/kontrol program-program sekolah yang tengah berjalan selama kurun waktu penelitian tahap awal. Selain itu juga dilakukan pada pertemuan-pertemuan pembahasan dan penetapan keputusan yang terkait dengan strategi pelaksanaan, aktivitas harian, dan pada kegiatan-kegiatan khusus. Selain observasi langsung, juga dilakukan observasi partisipan. Catatan hasil observasi (*fieldnotes*) disajikan seperti pada gambar 3.8.

Wawancara dilakukan berpedoman pada kisi-kisi *literature review* berupa pertanyaan-pertanyaan dengan jawaban terbuka. Wawancara dilakukan

DATA HASIL OBSERVASI				
Lokasi observasi		: SMA B		
Waktu (hari, tanggal)		: Senin, 24 Agustus 2015 (06.55 s.d. 12.30)		
Program		: Budaya Sekolah Islami (pelaksanaan rutinitas)		
NO	URAIAN / AKTIVITAS	KEJADIAN KHUSUS/KETERANGAN	REFLEKSI PENELITI	KODE
1	Peserta didik masuk ke lingkungan sekolah disambut oleh tenaga pendidik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peserta didik terlambat belum ada kekhususan pemberian sanksi; sementara sanksi melekat pada aktivitas selanjutnya.</li> <li>• Tenaga pendidik yang terlambat datang juga masih terlihat 'santai'.</li> <li>• Di lingkungan sekolah diperdengarkan lantunan sirine pukul 07.00.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hari ini merupakan hari pertama peneliti melakukan observasi harian tentang pelaksanaan program sekolah di SMA Sultan Agung 1 Semarang.</li> <li>• Saat memasuki gerbang sekolah, peneliti mendengar lantunan ayat quran yang berasal dari sound masjid di lantai 3 sebelah timur.</li> <li>• Peneliti melihat beberapa peserta didik dan pendidik yang terlambat, kekhususan bagi yang terlambat. Mereka hanya segera berbaur dengan satu partisipan (<i>face to face</i>) atau lebih. Data tersebut juga menjadi data partisipan wawancara atau diskusi kelompok informal karena diskusi dilakukan bersama lebih dari satu partisipan (di dalam data tersebut wawancara, <i>focus group discussion</i>/FGD lebih banyak dilakukan pada sesi perancangan program dan evaluasi, karena pada tahap tersebut banyak dilakukan kerja tim. Metode wawancara juga dilakukan dalam bentuk tidak terstruktur atau teknik <i>conversational</i> perancangan harian. Partisipan yang terlibat pada wawancara, seperti disebutkan pada uraian sebelumnya. Contoh catatan hasil wawancara (<i>fieldnotes</i>) tersaji pada beberapa gambar berikut ini.</li> </ul>	Kode indikator : RMa03.01.01.06 RMa03.01.02.03 RMa03.01.03

Gambar 3.8. Contoh Catatan (*fieldnotes*) Hasil Observasi

dengan satu partisipan (*face to face*) atau lebih. Data tersebut juga menjadi data partisipan wawancara atau diskusi kelompok informal karena diskusi dilakukan bersama lebih dari satu partisipan (di dalam data tersebut wawancara, *focus group discussion*/FGD lebih banyak dilakukan pada sesi perancangan program dan evaluasi, karena pada tahap tersebut banyak dilakukan kerja tim. Metode wawancara juga dilakukan dalam bentuk tidak terstruktur atau teknik *conversational* perancangan harian. Partisipan yang terlibat pada wawancara, seperti disebutkan pada uraian sebelumnya. Contoh catatan hasil wawancara (*fieldnotes*) tersaji pada beberapa gambar berikut ini.

**REKAMAN ASLI HASIL WAWANCARA INDIVIDU (lembar member check-01)**

**Bu Lin Widiastuti-Pa.A.03.01 (sklh A)**  
**Rabu, 9 September 2015 ; Durasi 01:08:20**

WAKTU	PERTANYAAN PENELITI	JAWABAN PARTISIPAN
00:00-01:27	Selamat pagi bu Lin .. Kalau menurut bu Lin, di SMA Nasima orientasinya ke mutu itu mutu yang bagaimana ..  Berarti ada dua ya, untuk diananti lanjut ke jenjang yang lebih tinggi kemudian yang berikutnya adalah	: Pagi bu .. : Orientasi mutu di SMA Nasima itu mutu untuk peserta didik .. sasarannya ke peserta didik yang jelas untuk peningkatan akhlaqul karimah dan juga peningkatan akademik yang menuju atau bisa masuk ke perguruan tinggi negeri (itu akademiknya) dan perguruan-perguruan lainnya yang dianggap favorit baik dalam negeri maupun luar negeri

Gambar 3.9. Contoh Catatan (*fieldnotes*) Hasil Wawancara

Pada setiap observasi dan wawancara yang dilakukan, peneliti membuat catatan kejadian (*fieldnotes*) yang terjadi di lapangan. Pencatatan hasil wawancara atau observasi dilakukan secara manual atau dengan bantuan alat rekam. Sajian hasil pencatatan juga dilakukan untuk wawancara *conversational* seperti pada gambar 3.11.

HASIL WAWANCARA dan REFLEKSI (lembar <i>member check</i> -02)				
PARTISIPAN		: WAKA KURIKULUM (BPK.MARYONO)		
KODE SUMBER		: Pa.B.03.01		
LOKASI		: SEKOLAH B		
WAKTU		: SELASA, 15 SEPTEMBER 2015 ; Durasi Asli (transkrip rekaman) 01:44:07		
WAKTU	PERTANYAAN PENELITIAN – KODE INDIKATOR	PERTANYAAN LAPANGAN PENELITI	JAWABAN PARTISIPAN	REFLEKSI
00:00-01:18	Menurut bpk/ibu, apa yang dimaksud dengan mutu layanan? (merupakan indikator tambahan-01 / RMa04.01.01)	Assalamu'alaikum Wr. Wb. ... pak Maryono ... sesuai dengan janji kita ... hari ini punya kesempatan untuk <i>sharing</i> dengan saya ... ada pertanyaan awal dulu sesuai dengan judul disertasi saya .. saya <i>review</i> dulu judulnya "Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah sesuai Visi Misi untuk Meningkatkan Mutu Layanan" ... menurut bapak .. yang dimaksud mutu layanan di sini yang seperti apa ...	Mutu layanan .. jadi kita kan sebagai lembaga penyedia jasa ... jasa pendidikan .. kita juga harus punya jaminan .. jaminan kita ya berarti jaminan tentang layanan .. karena kita layanan jasa ya berarti bagaimana kita memberikan layanan yang baik kepada peserta didik ... kalau kita lembaga atau perusahaan yang mencetak barang .. kita harus punya jaminan kualitas untuk barang tersebut ... kalau kita jaminannya adalah kualitas atau mutu dari lulusan ... kira-kira nanti lulusannya bisa apa bisa apa ...	Menurut partisipan, mutu layanan adalah jaminan tentang layanan. Layanan yang dimaksud adalah layanan jasa yang diberikan kepada peserta didik. Jaminan tersebut adalah mengenai kualitas dari lulusan sekolah ini.

Gambar 3.10. Contoh Catatan (*fieldnotes*) Hasil Wawancara dan Refleksi Peneliti

HASIL WAWANCARA CONVERSATIONAL (pelaksanaan menyatu dengan observasi, diskusi atau percakapan harian)			
Lokasi observasi		: SMA B	
WAKTU	SITUASI YANG TERJADI	REFLEKSI PENELITI	KODE
Senin, 5 Oktober 2015 ; bertempat di ruang wakil kepala sekolah			
08:00-09:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskusi dengan waka humas baru tentang <i>quality assurance</i>.</li> <li>Program tersebut lahir bersamaan dengan program BUSI (Budaya Sekolah Islami), namun tidak berjalan.</li> <li>Dari humas merasa karena kurang sosialisasi ke peserta didik.</li> <li>Bagaimana cara mensosialisasikan program ini ke peserta didik, sehingga dapat mudah dilaksanakan? (pertanyaan waka humas).</li> <li>Dari peneliti memberikan <i>share</i>, bahwa sosialisasi ada banyak cara dan semestinya dilakukan lebih dari satu kali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partisipan merasa bahwa program <i>quality assurance</i> tidak berjalan disebabkan karena sosialisasinya yang kurang, terutama sosialisasi ke peserta didik. Partisipan berharap mendapat masukan tentang bentuk sosialisasi yang efektif untuk program ini, sehingga dapat berjalan.</li> <li>Yang telah peneliti ketahui, dokumen untuk program ini ada (karena partisipan menunjukkan ke peneliti). <i>Sharing</i> yang peneliti berikan antara lain, bahwa bentuk sosialisasi ke komunitas/warga sekolah banyak pilihannya, yang terpenting adalah sosialisasi tidak cukup dilakukan hanya sekali, mesti dilakukan beberapa kali dan dipantau ketercapaian makna hasil sosialisasi.</li> <li>Berdasarkan observasi, gambaran yang dapat peneliti berikan bahwa program ini tidak berjalan, mungkin tidak hanya disebabkan masalah sosialisasi ke warga sekolah, tetapi juga</li> </ul>	Kode indikator : Rma01.01.01.04 RMa02.03.01.01  Kode sumber : Pa.B.03.05

Gambar 3.11. Contoh Catatan (*fieldnotes*) Hasil Wawancara *Conversational*

Studi dokumen sekolah dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen sekolah yang relevan dengan konteks penelitian. Dokumen-dokumen tersebut dapat berupa a.l. rencana pengembangan sekolah (RPS), rencana kerja tahunan, dokumen kebijakan sekolah/lembaga, dokumen aktivitas sekolah, dokumen pembelajaran (perencanaan pengajaran, agenda pelaksanaan, serta rencana dan hasil penilaian), rencana anggaran sekolah, dan sebagainya. Sedangkan studi *artifact* dilakukan dengan melakukan dokumentasi dalam bentuk gambar. Studi *artifact* pada penelitian ini diperlukan untuk mendukung metode observasi yang dilaksanakan secara langsung, melibatkan *feeling*/perasaan partisipan yang kemungkinan juga dipengaruhi adanya perangkat-perangkat fisik (*artifact*/artefak) yang ada di sekolah. Pengumpulan dokumen/*artifact* dimaksudkan untuk menghubungkan keberadaannya berdasar manfaatnya dalam proses pengembangan kapasitas manajemen sekolah. Berikut contoh catatan untuk hasil studi dokumen dan *artifact*.

HASIL STUDI DOKUMEN

Nama Dokumen : Dokumen Rencana Strategis (Renstra) ... dokumen 01  
 Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) ... dokumen 02

Kode : dokumen 01 ... Do-B-01  
 dokumen 02 ... Do-B-02

Kode Indikator	Pertanyaan	No	Keterangan Dokumen atau Artefak	Ketersediaan Dokumen	Refleksi
Rms01.01.01.03	(Apakah) Sekolah dapat menunjukkan pernyataan visi dan misi yang disusun.	1	Dokumen pernyataan visi dan misi	Ada	Dokumen yang diteliti adalah Renstra (thn 2011-2015) dan RKAS (T.P. 2015/2016).
	(Apakah) Sekolah dapat menunjukkan karakteristik (makna) visi dan misi yang dituliskan pada dokumen sekolah.	2	Dokumen pernyataan visi dan misi (mencirikan karakteristiknya)	Ada, tapi tidak lengkap	Pada dokumen Renstra tidak ada dituliskan makna visi-misi, sedangkan pada dokumen RKAS hanya dituliskan makna visi berupa indikator visi → terbentuknya generasi muda yang memiliki sifat kader generasi khaira ummah (dengan merinci kompetensinya : beriman, berilmu, beramal, dan berakhlak mulia)
Rms01.01.01.04	(Apakah) Sekolah dapat menunjukkan bentuk-bentuk program kegiatan di dalam memberi pemahaman tentang karakteristik visi dan misi pada komunitas sekolah.	3	Dokumen program kegiatan yang telah dilaksanakan	Ada, tetapi tidak terdokumen dan mungkin kurang disadari	Program budaya sekolah Islami yang dituliskan sebenarnya menunjukkan bentuk kegiatan untuk memberi pemahaman tentang karakteristik visi-misi pada komunitas sekolah. Misal : budaya shalat dituliskan pada waktu yang sama → karakteristik "beriman"
Rms01.01.02.05	(Apakah) Sekolah dapat menunjukkan indikator pencapaian visi dan misi yang telah disusun.	4	Dokumen indikator pencapaian visi-misi	Ada	Pada RKAS berupa "strategi" pencapaian visi-misi sekolah
	(Apakah) Sekolah dapat menunjukkan bahwa indikator pencapaian visi dan misi digunakan untuk evaluasi program.	5	Dokumen indikator pencapaian visi-misi dan evaluasi program		

Gambar 3.12. Contoh Catatan (*fieldnotes*) Hasil Studi Dokumentasi

Seluruh proses pengumpulan data dilakukan dengan dengan protokol/tata cara yang berpedoman pada prosedur pengambilan data kualitatif. Pengumpulan data implementasi rancangan tahap pengembangan juga dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Metode yang digunakan adalah observasi dan wawancara dalam bentuk FGD. Berikut contoh catatan pada implementasi rancangan tahap pengembangan.

No.	Program – Tahap Implementasi	Catatan Hasil Implementasi dan Keterangan
1)	Rutinias Harian Nasima (RHN),	merupakan program sekolah yang dilaksanakan harian. Pada ujicoba lapangan 2, hanya dilakukan pada tahap perencanaan strategi, pelaksanaan, serta pemantauan dan evaluasi.
3	Tahap ketiga	Pelaksanaan Program
3.1		Pemahaman terhadap tujuan dan target/indikator pencapaian program untuk peserta didik telah disampaikan saat MPLS. Sementara bagi guru dan tenaga kependidikan, selain melalui rapat kerja tahunan, juga diulang penyampaianya melalui rapat koordinasi awal program dan <i>briefing-briefing</i> mingguan (termasuk untuk melakukan evaluasi bertahap).
3.2		Strategi pelaksanaan, oleh peneliti dibantu untuk membuat visualisasi <i>rundown</i> aktivitas RHN, diutamakan pada RHN pagi karena penyesuaian waktunya mempengaruhi waktu belajar selanjutnya. Selain itu, sekolah juga memperketat strategi pelaksanaan RHN siang, saat istirahat shalat dan makan siang bersama, karena ketepatan waktunya juga mempengaruhi penyesuaian waktu belajar di jam siang selanjutnya. <b>Catatan peneliti</b> : visualisasi <i>rundown</i> aktivitas dapat disesuaikan penempatannya, sehingga memudahkan peserta didik dan guru di dalam mengingat "waktu"nya.

Gambar 3.13. Contoh Catatan Hasil Implementasi Rancangan Tahap Pengembangan

#### D. Analisis Data

Dwi Sukaningtyas, 2018

**PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH SESUAI VISI DAN MISI UNTUK MENINGKATKAN MUTU LAYANAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Analisis data secara keseluruhan merupakan usaha yang melibatkan kegiatan memaknai data yang berupa teks dan gambar. Analisis data dilakukan pada beberapa tahap. Pertama, pada tahap pengumpulan data tahap awal. Kedua, evaluasi dan analisis setelah implementasi rancangan awal tahap pengembangan. Ketiga, evaluasi dan analisis setelah implementasi lapangan 1 dan 2.

Pada analisis pertama dilakukan analisis data kualitatif dengan tahapan uji keabsahan seperti pada bagan gambar 3.16, dan contoh sajiannya telah disampaikan pada bagian A.2. Analisis data tersebut untuk mengetahui kebutuhan pengembangan kapasitas manajemen sekolah berdasarkan deskripsi kondisi lapangan. Sebelum melangkah pada perencanaan tahap pengembangan, dilakukan analisis terhadap kondisi empiris kapasitas manajemen sekolah di situs penelitian. Contoh analisis yang dilakukan seperti tersaji pada gambar tabel 3.14. Analisis lengkap terlampir pada lampiran 8.

NO	KONDISI EMPIRIK	ASUMSI DASAR DASAR TEORI	ANALISIS
0	Mutu layanan dimaknai pemberian "jaminan" layanan yang berkualitas pada pelanggan. Jaminan berkualitas diartikan dapat memberi kepuasan. Pelanggan yang dimaksud adalah peserta didik dan orang tua. Berdasar deskripsi masing-masing, hal yang dapat ditarik simpulan, bahwa mutu layanan yang diharapkan sekolah mencakup semua layanan atau semua aspek yang ada di sekolah, secara umum pembelajaran dan khusus ciri khas sekolah yang sesuai visi dan misi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pada instansi pendidikan lebih menggunakan konsep <b>mutu relatif</b>.</li> <li>Inti dari mutu adalah fokus pada kebutuhan pelanggan (peserta didik).</li> <li><b>Mutu layanan sekolah</b> yang diharapkan adalah keunggulan yang mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan memperhatikan kewajiban-kewajiban sekolah sebagai sistem sosial terbuka. Jika seluruh mutu layanan sekolah terpenuhi, maka otomatis mutu pendidikan akan mengikuti terpenuhi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemahaman tentang mutu layanan telah cukup baik pada kedua sekolah. Pemahaman ini harus diberikan pada seluruh guru dan tenaga kependidikan, sehingga pencapaian mutu layanan dapat maksimal.</li> <li>Hal tersebut sesuai dengan asumsi teori, sehingga sebagai sekolah swasta yang diselenggarakan oleh yayasan masyarakat, keduanya berusaha untuk mencapai mutu layanan yang sebenarnya.</li> <li>Mutu layanan fokus pada pelanggan (peserta didik dan orang tua/wali), mencakup semua layanan yang dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan kewajiban sekolah sebagai sistem sosial terbuka.</li> </ul>
1	Kedua sekolah memiliki visi dan misi yang terdokumentasi baik, juga disosialisasikan melalui <i>oriflamar</i> di beberapa lokasi sekolah. Visi dan misi sekolah A, sebagian mempunyai makna yang baik, sehingga lembaga/ sekolah memandang perlu menetapkan pemaknaannya dalam bentuk kalimat per pernyataan dan terdokumentasi di beberapa dokumen/panduan, sebagai media sosialisasi ke	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Visi</b> merupakan tujuan akhir sekolah, tujuan jangka panjang organisasi.</li> <li><b>Misi</b> yang baik dipahami sebagai dasar tujuan layanan organisasi. Mistilah yang membedakan bentuk layanan antar organisasi. Misi merupakan pernyataan yang mendeskripsikan layanan terhadap pelanggan.</li> <li>Visi dan misi selanjutnya dirinci dalam <b>tujuan sekolah</b> yang harus dicapai setiap tahun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kedua sekolah memiliki visi. Visi tersebut merupakan cita-cita luhur para pendiri/pengagas. Kalimat pernyataan visi mengandung nilai-nilai yang dianut pendiri/pengagas sekolah. Hal ini merupakan kekuatan karakter yang dapat membantu meningkatkan mutu layanan.</li> <li>Misi yang ada merupakan rinci dari visi, dan membedakan kekhasan masing-masing sekolah.</li> <li>Walaupun terdokumentasi di dalam kalimat</li> </ul>

Gambar 3.14. Contoh Tabel Hasil Analisis Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah. Sedangkan pada evaluasi dan analisis kedua dan ketiga, peneliti lebih banyak melakukan analisis atau evaluasi bersama ahli/*expert judgement*, baik konsultasi perorangan atau melalui FGD. FGD juga dilakukan peneliti sebagai sarana triangulasi sumber data (antarpartisipan).

Selain digunakan sebagai metode pengumpulan data, FGD juga digunakan sebagai alat untuk menganalisis data. FGD merupakan usaha menguji data, menemukan makna data dan memposisikan data dalam bingkai konsep/teori yang tepat yang dilakukan dalam suatu forum kecil beranggotakan orang-orang yang kompeten mewakili kelompok lapangan/praktisi, pengamat bidang kajian, akademisi bidang kajian, mungkin birokrat yang menangani bidang kajian serta partisipan lain yang berkaitan dengan bidang kajian yang dapat berkontribusi

Dwi Sukaningtyas, 2018

**PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH SESUAI VISI DAN MISI UNTUK MENINGKATKAN MUTU LAYANAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

terhadap kejelasan data. Pada penelitian ini, FGD sebagai alat evaluasi dan analisis, dilakukan bersama ahli dan komunitas sekolah, seperti para pemimpin dan perwakilan guru. Hasil evaluasi dan analisis implementasi rancangan tahap pengembangan juga telah disajikan contohnya pada bagian A.3. Berikut ini kembali disajikan contoh dari evaluasi dan analisis implementasi lapangan 1 tahap pengembangan pada salah satu langkah merancang program sekolah.

No.	Tahap pada Uji Coba/Implementasi lapangan 1	Kegiatan yang dipantau
2.2		Forum koordinasi awal dan akhir tim program.
Evaluasi Peneliti		
<p>Pada langkah ini, program khas sekolah menjadi salah satu prioritas untuk dirancang dengan detail.</p> <p>Berdasar hasil pengamatan, kelengkapan komponen rencana (dalam bentuk proposal program) yang masih memerlukan arahan lebih adalah untuk menyusun indikator pencapaian atau target program.</p> <p>Selain itu, ritme untuk selalu berkoordinasi melalui forum-forum diskusi “harus” dibiasakan dan diatur waktunya, sehingga peserta yang mengikuti diskusi cukup memadai.</p> <p>Tema atau fokus saat diskusi, sebaiknya juga telah diatur, sehingga jalannya <i>sharing</i>/diskusi efektif.</p>		

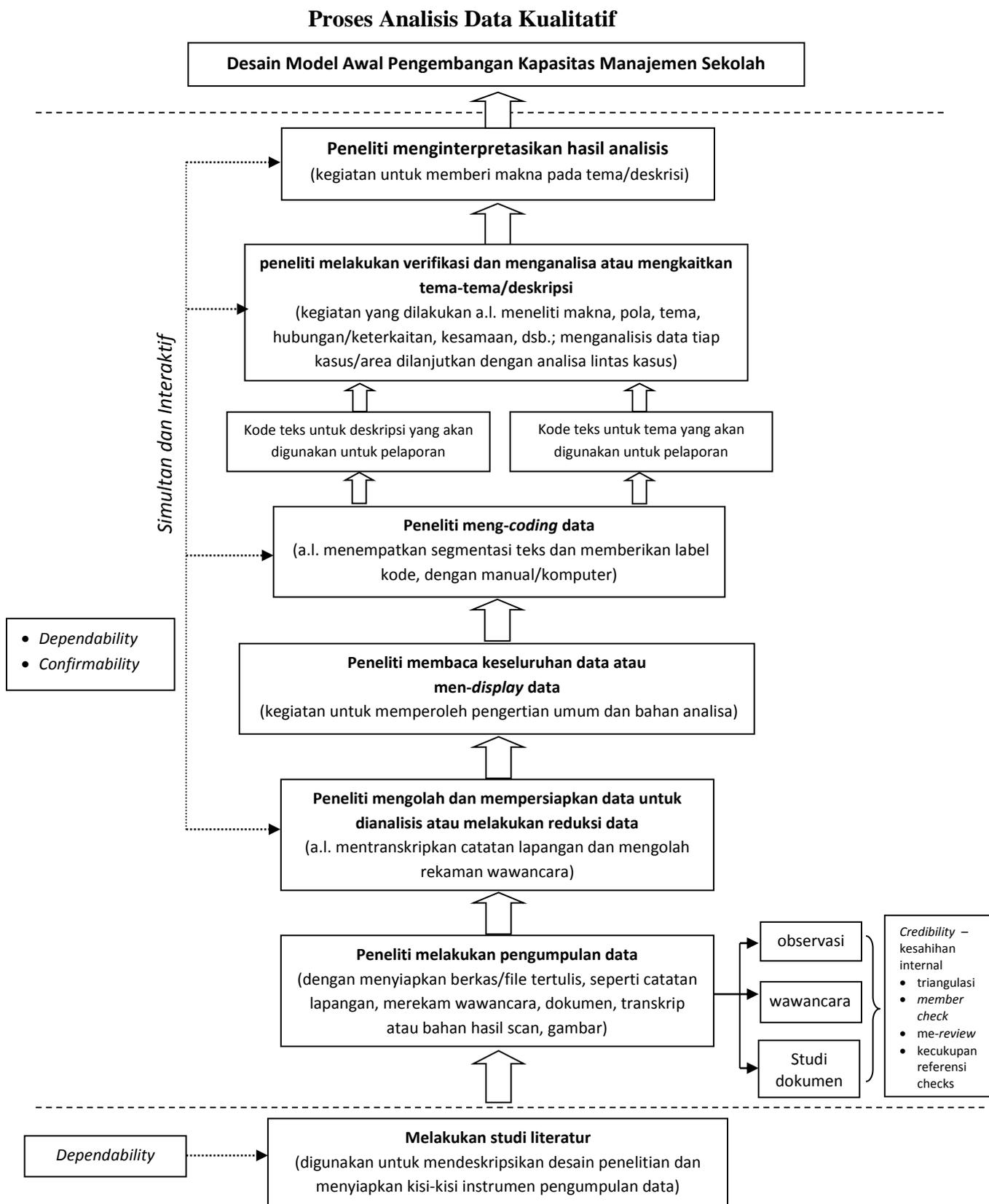
Gambar 3.15. Contoh Evaluasi Implementasi Lapangan 1 pada Langkah Merancang Program Sekolah

FGD adalah ajang tukar pendapat atau diskusi sehingga terbangun kerangka logis dan empiris. (Satori dan Komariah, 2014). Sarosa (2012) juga menyebutkan bahwa FGD menghendaki adanya interaksi dinamis para partisipan, disarankan para partisipan memiliki ketertarikan yang sama terhadap topik yang akan didiskusikan. Kesamaan latar belakang ketertarikan terhadap topik dimaksudkan untuk menghindari terjadinya perbedaan pendapat yang sifatnya merusak selama diskusi berlangsung. Pada tahap implementasi tetap dilakukan langkah uji keabsahan seperti halnya yang dilakukan pada penelitian dengan pendekatan kualitatif.

## E. Isu Etik

Peneliti memperhatikan isu-isu yang sering muncul di lapangan, karena terkait dengan etika penelitian. Di dalam penelitian pengembangan dengan pendekatan kualitatif, selama proses perencanaan dan perancangan studi kualitatif, peneliti membutuhkan pertimbangan tentang isu-isu/permasalahan etik yang mungkin terjadi selama penelitian dan pada perencanaan bagaimana isu-isu tersebut dapat diarahkan. Kesalahpahaman yang umum menyebutkan bahwa isu-isu etik hanya terjadi selama pengumpulan data. Bahwa isu-isu etik muncul dalam beberapa tahap proses penelitian, dan oleh Creswell (2013b, hlm. 58-59), digambarkan terjadi pada : “... *prior to conducting the study, at the beginning of the study, during data collection, in data analysis, in reporting the data, and in publishing a study*”.

Isu etik pertama, terjadi *prior to conducting the study* (sebelum melakukan penelitian), antara lain : mencari persetujuan pihak universitas, memeriksa standar asosiasi profesional, mendapatkan izin lokal dari lokasi dan partisipan penelitian, menyeleksi lokasi tanpa ada kepentingan dalam hasil studi, melakukan negosiasi dengan penerbit untuk publikasi. Kedua, terjadi *at the beginning of the study* (pada awal penelitian), antara lain : mengungkapkan tujuan penelitian, tidak menekan partisipan dalam bentuk persetujuan penandatanganan, menghormati norma dan hak khusus masyarakat adat, dan lainnya. Isu etik ketiga terjadi *during data collection* (selama pengumpulan data), antara lain : menghormati lokasi dan mengganggu sesedikit mungkin, menghindari menipu partisipan, menghormati



Gambar 3.16. Bagan Tahap Analisis Data Kualitatif

potensi adanya kekuasaan tidak seimbang dan eksploitasi partisipan (misal dalam wawancara dan observasi), jangan menggunakan partisipan dengan mengumpulkan data dan meninggalkan lokasi tanpa memberi manfaat, dan sebagainya. Isu keempat terjadi *in data analysis* (saat menganalisis data), antara lain menghindari berpihak dengan partisipan (menghindari bias), menghindari keterbukaan hanya untuk hasil yang positif, menghormati privasi partisipan. Isu berikutnya terjadi *in reporting the data* (saat pelaporan data), antara lain memalsukan pengarang buku, bukti, data, temuan, dan simpulan; jangan plagiat; menghindari keterbukaan informasi yang akan membahayakan partisipan, melakukan komunikasi dengan jelas, mudah, dan dengan bahasa yang tepat. Isu etik terakhir dapat terjadi *in publishing a study* (pada saat publikasi hasil penelitian), antara lain saat membagi data dengan peneliti lainnya, jangan menduplikasi atau publikasi sedikit demi sedikit, bukti lengkap sesuai dengan masalah etika dan kurangnya konflik kepentingan.

Selain isu etik yang mungkin terjadi di setiap tahap penelitian, beberapa penulis menyebutkan bahwa peneliti pemula sering kewalahan dengan keterbatasan waktu pengumpulan data kualitatif yang umumnya dituntut kaya data. Oleh karena itu, isu-isu etik seputar pengumpulan data menjadi lebih banyak terjadi dan harus diantisipasi. Seperti dikatakan Creswell (2013b) isu-isu di lapangan banyak terjadi saat peneliti melakukan pengumpulan data. Sependapat dengannya, Yin (2011, 2014) juga menyampaikan bahwa pengumpulan data kualitatif yang biasa menyiratkan interaksi dengan situasi nyata dengan orang-orang di dalamnya. Semua menjadi bagian dari pengaturan lapangan untuk studi penelitian. Guna pengaturan lapangan tersebut, peneliti harus masuk dan keluar dengan beberapa formalitas, khusus untuk memperolehnya diperlukan izin untuk melakukan studi. *Acces to the organization* merupakan salah satu tipe isu, untuk mendapatkan akses ke organisasi/sekolah, lokasi/tempat, dan individu/partisipan dalam penelitian merupakan tantangan tersendiri. Peneliti harus berusaha menjaga hubungan, hal ini merupakan tantangan yang terus berlanjut. Meyakinkan individu untuk menjadi partisipan dalam penelitian seperti halnya membangun kepercayaan dan kredibilitas di lapangan. Peneliti terkadang mendengar atau melihat sesuatu yang tidak nyaman ketika mengumpulkan data. Partisipan

mungkin merasa takut permasalahan mereka akan diekspos untuk orang-orang di luar komunitasnya, dan mungkin hal itu membuat mereka enggan menerima interpretasi kondisi yang disampaikan peneliti (Creswell, 2013b).

Jenis tantangan yang berpengalaman selama observasi akan erat hubungannya dengan peran penanya (peneliti) dalam observasi, seperti ketika peneliti mengasumsikan seorang partisipan, nonpartisipan atau posisi jalan tengah. Selain itu juga ada tantangan dengan mekanisme saat observasi, seperti mengingat untuk mengambil catatan lapangan, rekaman kutipan akurat untuk dimasukkan dalam catatan lapangan, menentukan waktu terbaik untuk bergerak dari nonpartisipan menjadi partisipan (apabila perubahan perannya diinginkan), menjaga dari kondisi tidak mampu atau kewalahan pada lokasi informasi, dan mempelajari bagaimana menyalurkan pengamatan dari gambaran yang luas ke yang sempit dalam satu waktu (Creswell, 2013b).

Seluruh isu etik yang diuraikan di atas menjadi perhatian peneliti, terutama karena penelitian ini banyak mengumpulkan data kualitatif dari berbagai sumber. Menjalin hubungan sebelum, di awal, selama, dan pada akhir penelitian menjadi prioritas peneliti.