

## PERAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU SDN MUKIRAN 04 KECAMATAN KALIWUNGU KABUPATEN SEMARANG

Dewi Lestari<sup>1)</sup>, Ngurah Ayu Nyoman Murniati<sup>2)</sup>.

<sup>1)</sup>Guru di Kabupaten Semarang

<sup>2)</sup>Dosen Universitas PGRI Semarang

**Abstrak.** Fokus dari penelitian ini adalah peran manajerial kepala sekolah dalam peningkatan mutu SDN Mukiran 04 Kecamatan Kaliwungu, Kabupaten Semarang. Dari hasil penelitian di lapangan dan analisis, dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

Kepala Sekolah, sebagai pimpinan dan manajer berhasil menyasikan kultural dan sistemik secara berimbang saling mengisi dan saling menguatkan dalam penyelenggaraan sekolah. Keberhasilan tersebut selaras dengan peran manajerial Kepala Sekolah yang mencakup peran kepemimpinan yang terdiri dari lima tugas utama, yakni (1) *Planning* (perencanaan), (2) *organizing* (pengorganisasian), (3) *commanding* (perintah), (4) *coordinating* (pengkoordinasian), dan (5) *controlling* (pengawasan) menentukan mutu proses dan hasil kegiatan belajar dan mengajar di sekolah. Serta fungsi Kepala Sekolah sebagai manajer penyelenggaraan lembaga pendidikan yang mengelola rangkaian kegiatan yang terpadu dalam kegiatan-kegiatan penyelenggaraan sekolah per hari demi hari secara konsisten dan berkelanjutan yang mencakup enam (6) peran-fungsi manajerial, yakni (1) fungsi perencanaan, (2) fungsi pengorganisasian, (3) fungsi pengarahan, (4) fungsi pengkoordinasian, (5) Fungsi komunikasi, dan (6) fungsi pengawasan.

Studi kasus (*best practice*) dari SDN Mukiran 04 Kaliwungu ini dapat menjadi cermin dan sumber belajar berharga bagi pihak sekolah umumnya, dan para kepala sekolah bahwa satu sekolah (pendidikan) sekalipun berada di perdesaan dalam situasi dukungan finansial dan sarana-prasarana yang minimum, tetap dapat diselenggarakan dengan baik dan bahkan tetap bisa berprestasi, sepanjang ada kemauan dan komitmen untuk berubah lebih baik.

Kata kunci: peran manajerial, kepala sekolah, peningkatan mutu

## A. PENDAHULUAN

Penelitian akan mengungkap *best practice* yang berlangsung di SDN Mukiran 04, Kecamatan Kaliwungu, Kabupaten Semarang. Sekolah ini menunjukkan kemajuan dan pencapaian prestasi siswa yang baik dalam beberapa tahun terakhir.

Di kecamatan Kaliwungu terdapat 26 Sekolah Dasar yang terdiri dari 23 sekolah negeri dan 3 sekolah swasta. SDN Mukiran 04 terletak di lingkungan pedesaan, Dusun Jetis, Desa Mukiran, Kecamatan Kaliwungu, Kabupaten Semarang. Dengan visi Cerdas, Berakhlak, dan berbudaya, dalam upaya meningkatkan mutu sekolah SDN Mukiran 04 melaksanakan proses pembelajaran dengan mengacu pada: pembelajaran aktif, kreatif, efektif, menyenangkan (PAKEM). Peserta didik diikutkan dalam berbagai kompetisi baik di bidang akademik maupun non akademik. Pengembangan kapasitas siswa dalam hal keagamaan, bakat-minat, dan seni-budaya dijalankan dengan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler, seperti: PHBI, pramuka, seni tari, kerawitan, drumblak, komputer, catur, dan sepak bola.

Di Desa Mukiran terdapat 4 SD Negeri. Karena keberhasilan Program Keluarga Berencana, salah satu SDN di Desa Mukiran harus di *re-gruping*.

Meski demikian, data Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) SDN Mukiran 04 dari tahun ajaran 2014/2015 sampai 2017/2018 menunjukkan peningkatan.

Di tahun ajaran 2014/2015 terdapat 125 siswa dan pada tahun ajaran 2017/2018 jumlah siswa SDN Mukiran 04 meningkat menjadi 135 siswa. Dapat diketahui pula bahwa jumlah siswa per kelas di SDN Mukiran 04 per kelas berisi antara rentang 14-27 siswa, sehingga bisa dikatakan sebagai proporsi kelas yang ideal. Jumlah siswa yang stabil dan cenderung meningkat (2014-2017) membuktikan bahwa SDN Mukiran 04 merupakan sekolah yang berkembang dan diminati oleh masyarakat.

Dalam prestasi akademik maupun non akademik SDN Mukiran 04 juga menunjukkan prestasi yang sangat bagus serta nilai kelulusan ujian dalam empat tahun terakhir 100%. Nilai rata-rata siswa untuk tiga (3) mata pelajaran yang diujikan: Bahasa Indonesia, Matematika, dan Ilmu Pengetahuan Alam juga tergolong baik.

Banyak upaya yang dilakukan kepala sekolah SDN Mukiran 04 dalam meningkatkan mutu di sekolah yang diwujudkan dalam pembinaan terhadap para guru sehingga dalam

pengelolaan KBM dapat berjalan dengan baik dan professional, peningkatan pelayanan kelompok kerja guru, pelayanan kegiatan ekstrakurikuler, pengadaan bahan-bahan perpustakaan untuk guru dan siswa, serta paguyuban wali murid di setiap kelas.

Disamping itu sekolah ini dilengkapi dengan fasilitas ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang perpustakaan, mushola, kantin, wc, Gedung UKS, juga dilengkapi prasarana lain seperti computer, LCD proyektor, gamelan. Perkembangan sekolah ini terlihat dari gambaran profil sekolah yang diantaranya dapat dilihat dari visi dan misi sekolah, tujuan, branding dan pembiasaan harian memang berbeda perkembangannya dibandingkan dengan sekolah dasar yang lain.

Perkembangan SDN Mukiran 04 tersebut tidak terlepas dari peran besar kepala sekolah dalam melaksanakan tugas manajerialnya. Sekolah hanya akan maju bila dipimpin oleh kepala sekolah yang visioner, memiliki ketrampilan manajerial, serta integritas kepribadian dalam melakukan perbaikan mutu, Kepemimpinan kepala sekolah tentu menjalankan manajemen sesuai dengan iklim organisasinya.

Menciptakan sekolah yang fungsional dan efektif dalam mencapai harapan pelanggan, maka perlu diciptakan hal-hal yang baru dalam sekolah, baik dalam hal pilihan metode pengajaran, pembiayaan yang efektif, penggunaan alat-alat teknologi pengajaran yang baru, materi pengajaran yang bermutu tinggi dan kemampuan menciptakan dan menawarkan lulusan. Sehingga terjadi suatu proses terciptanya sekolah yang memiliki kualitas, yang mengalami kemajuan, dan perkembangan dari tahun ke tahun. Peran manajerial kepala sekolah ini sangat menarik untuk diteliti lebih mendalam.

Penyelenggaraan sekolah dan proses belajar mengajar tidak lepas dari peran kepala sekolah. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah pasal 1 menyebutkan bahwa jabatan Kepala Sekolah diduduki oleh guru yang mendapat tugas tambahan menjadi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Oleh sebab itu, selain dituntut sebagai seorang guru professional, seorang Kepala Sekolah sekaligus sebagai Manajer yang memimpin penyelenggaraan lembaga pendidikan.

Kepala sekolah mempunyai fungsi yang berdimensi luas. Danim dan Khairil (2010: 79) menyebutkan bahwa kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai: *edukator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator*, dan sekaligus *entrepreneur*. Kepala

sekolah sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan harus mampu mengelola semua sumber daya di sekolah sebaik-baiknya. Kepala sekolah selaku pimpinan di sekolah bertanggung jawab dalam upaya mewujudkan cita-cita, atau visi dan misi sekolah. Ia bertindak sebagai manajer yang menjalankan tugas dan peran manajerial dalam rangka memungkinkan kemajuan dan keberhasilan sekolah.

Menurut Hendarman (2018: 51) Kepala Sekolah dapat menjalankan peran sebagai manajer apabila memiliki: a) wawasan ke depan (visi) dan tahu tindakan yang harus dilakukan (misi) dan paham benar cara yang akan ditempuh (strategi); b) kemampuan mengorganisasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk memenuhi kebutuhan sekolah yang umumnya tidak terbatas; c) kemampuan mengambil keputusan dengan terampil; d) kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah bawahannya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah; dan e) kemampuan untuk membangun partisipasi dari kelompok-kelompok kepentingan sekolah (guru, siswa, orang tua siswa, ahli, dan sebagainya) sehingga setiap keputusan yang diambil merupakan keputusan partisipatif.

Sekolah bermutu menurut Subagio (<http://subagio-subagio.blogspot.co.id/2011>) adalah sekolah yang mampu mewujudkan siswa-siswa yang bermutu, yang sesuai dengan tujuan pendidikan yaitu manusia yang cerdas, trampil, beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan memiliki kepribadian. Target tersebut dapat dicapai oleh sekolah mana saja. Bisa yang berada di kota maupun yang berada di daerah pinggiran.

## **B. KAJIAN PUSTAKA**

### **1. Pengertian Mutu**

Mutu adalah gagasan yang dibicarakan oleh semua orang, pengertian mengenai mutu yang diungkapkan oleh seseorang akan berbeda dengan yang lainnya. Dalam kehidupan sehari-hari biasanya kita beranggapan bahwa mutu merupakan suatu hal yang diwariskan atau turun temurun. Biasanya kita baru menyadari arti dari mutu ketika mutu itu berkurang. Mutulah yang membedakan antara produk satu dengan yang lainnya atau dapat dikatakan bahwa mutu itu adalah suatu keistimewaan dari suatu produk.

Crosby (dalam Mulyadi, 2010: 78) mutu adalah sesuai yang diisyaratkan atau distandarkan (*Conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah

ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya. Oleh karena itu, mutu pendidikan yang diselenggarakan sekolah dituntut untuk memiliki baku standar mutu pendidikan.

Deming, ( dalam Hadis dan Nurhayati, 2010: 85) menjelaskan mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Dari pengertian tersebut, sebuah pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang menguasai pangsa pasar karena lulusannya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi pemakai jasa pendidikan.

Menurut Sallis (2010: 33) menjelaskan bahwa mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Mutu memerlukan suatu proses perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement process*) yang dapat diukur baik secara individu, sekolah, korporasi, dan tujuan kinerja nasional. Ariani (dalam Suryadi 2016: 24)

Pengertian mutu atau kualitas dalam arti relatif, ukuran mutu adalah kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, pelanggan pada hakikatnya ikut menentukan mutu, jadi bukan hanya produsen yang menentukannya. Kebutuhan pelanggan berubah sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, mutu juga berubah. Mutu yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan adalah mutu dalam arti relatif.

Mutu bukan sekedar hasil, melainkan sebuah proses dari keterpanggilan hati. Mutu adalah gambaran yang menjadi obsesi bagi setiap pribadi yang memiliki etos kerja. Mutu dalam pendidikan memiliki karakteristik yang khas, karena pendidikan itu bukanlah *goods* (barang) tetapi *services* (layanan). *User* (pelanggan) pendidikan ada yang bersifat eksternal dan internal. Menurut Sallis dalam Suryadi (2016: 25) dalam pendidikan yang termasuk pelanggan internal (*internal customer*) adalah guru, karyawan, pelajar, dan orang tua peserta didik. Sedangkan pelanggan eksternal (*external customer*) mencakup perguruan tinggi, industri, bisnis, perusahaan, dan masyarakat luas. Pelanggan atau pemakai ini perlu mendapat perhatian karena mutu dalam pendidikan harus memenuhi kebutuhan, harapan, dan keinginan semua pemakai (*stakeholders*). Mutu dalam TQM bukan hanya sekedar prakarsa. Mutu merupakan suatu filosofi dan metodologi yang membantu lembaga atau lembaga dalam mengelola perubahan dan untuk mencapai target lembaga tersebut dalam rangka memenuhi atau merespon pengaruh dari luar.

Manajemen sekolah yang dapat memberikan harapan, kebutuhan, dan kepuasan kepada pelanggan pendidikan dikatakan sebagai sekolah bermutu. Untuk mewujudkan semua itu, maka pengelola sekolah, pimpinan sekolah dan seluruh warga sekolah harus berupaya untuk meningkatkan mutu sekolah dengan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan dengan tepat.

## 2. Pengertian Manajerial Kepala Sekolah

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam kepustakaan kata manajerial sering di sebut sebagai asal kata dari manajemen, yang secara harafiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani atau mengendalikan.

Poerwodarminto (2006: 742) bahwa manajerial berasal dari kata *manajer* yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana-rencana. Manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggung jawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi. Fattah menjelaskan bahwa praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manejer.

Kepala Sekolah sebagai manajer mempunyai peran kunci dalam keberhasilan sebuah sekolah. Kepala sekolah mempunyai fungsi yang berdimensi luas. Menurut Danim dan Khairil (2010: 79) menyebutkan bahwa jika merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah yang terdapat pada pasal 1 menyebutkan, bahwa Kepala Sekolah harus mampu berfungsi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator*, dan *entrepreneur*.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin lembaga mengelola semua sumber daya pendidikan yang dimiliki. Kepala sekolah merupakan pemimpin sekolah yang mempunyai tanggung jawab dalam mewujudkan cita-cita sekolah (visi-misi sekolah).

Kepala Sekolah sebagai manajer tidak lepas dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta memberdayakan sumber daya pendidikan yang tersedia secara optimal guna mencapai tujuan yang telah direncanakan. Menurut Fayol dalam Hasibuan (2007: 3) lima fungsi manajerial Kepala Sekolah, yaitu: 1) *Planning* (perencanaan), 2) *organizing* (pengorganisasian), 3) *commanding* (perintah), 4) *coordinating* (pengkoordinasian), 5) *controlling* (pengawasan).

Dalam konteks pendidikan, peran manajerial Kepala Sekolah merupakan rangkaian kegiatan yang terpadu dalam kegiatan penyelenggaraan sekolah yang mencakup:

(1) Fungsi perencanaan, adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal. (2) Fungsi pengorganisasian, yaitu adanya usaha bersama oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada agar dicapai hasil yang efektif dan efisien. (3) Fungsi pengarahan, adalah suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan untuk memberikan penjelasan, petunjuk serta bimbingan kepada orang-orang yang menjadi bawahannya sebelum dan selama melaksanakan tugas. (4) Fungsi pengkoordinasian, adalah suatu usaha yang dilakukan pimpinan untuk mengatur, menyatukan, menserasikan, mengintegrasikan semua kegiatan yang dilakukan oleh bawahan. (5) Fungsi komunikasi, adalah suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan lembaga untuk menyebarluaskan informasi yang terjadi di dalam maupun di luar lembaga yang ada kaitannya dengan kelancaran tugas mencapai tujuan Bersama. (6) Fungsi pengawasan, adalah usaha pimpinan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kerja, khususnya untuk mengetahui kelancaran kerja para pegawai dengan melakukan tugas mencapai tujuan.

Perencanaan merupakan proses awal dari suatu proses pengelolaan/manajemen yang keberadaannya sangat diperlukan dalam memberikan arah atau patokan dalam suatu kegiatan. Kemudian pengorganisasian yang berkaitan dengan penyatuan seluruh sumber daya yang ada untuk bersinergi dalam mempersiapkan pelaksanaan kegiatan Selanjutnya penggerakan, pengkoordinasian dan tahap terakhir adalah pengawasan yang meliputi monitoring dan evaluasi.

Dengan terlaksananya fungsi manajemen sekolah dengan baik, maka sekolah tersebut akan mudah dalam mencapai tujuan sekolah (Visi dan Misi sekolah). Tercapainya tujuan sekolah akan mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Engkoswara dan Aan Komariah (2011: 85) mengemukakan bahwa terdapat tiga fokus untuk mengartikan manajemen, yaitu:

- a. Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai profesi. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian

pada ketrampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan ketrampilan tehnikal, manusiawi, dan konseptual.

- b. Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan jumlah langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktifitas manajemen.
- c. Manajemen seni tercermin dari perbedaan gaya (*style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.

Menurut Hikmat dalam Onisimus (2013: 1) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah rangkaian segala kegiatan yang menunjuk pada usaha kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dengan tersedianya manajemen sekolah yang baik, maka sekolah tersebut akan mewujudkan visi dan misi dari sekolah. Dengan terwujudnya visi dan misi maka sekolah tersebut menjadi sekolah yang bermutu.

### **C. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini berpendekatan deskriptif-kualitatif. Menurut Sugiyono (2010: 14) metode kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*) sehingga diharapkan akan mampu mengungkap berbagai informasi lebih rinci.

Penelitian kualitatif berlandaskan filsafat post-positivistik atau sering juga disebut paradigma interpretif dan konstruktif. Digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah. Paradigma penelitian ini (kualitatif) memandang realitas sebagai sesuatu yang utuh, kompleks, dinamis, penuh makna, dan gejalanya bersifat interaktif (resiprokal). Peneliti sebagai human instrumen berperan sebagai pengaju pertanyaan, pengamat/pemotret, penganalisis, dan penyaji makna. Makna yang dimaksud, yakni suatu nilai di balik sesuatu yang tampak dari objek yang diteliti. Dalam rangka memperoleh pemahaman yang luas dan mendalam terhadap objek yang diteliti, pengumpulan datanya bersifat gabungan dan simultan (triangulatif). Analisisnya bersifat induktif dan hasil penelitiannya menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono 2010: 15).

Melalui pendekatan penelitian kualitatif ini peneliti berusaha mendapatkan pemahaman mendalam tentang peran manajerial kepala sekolah dalam peningkatan mutu penyelenggaraan sekolah di SDN Mukiran 04 Kecamatan Kaliwungu.

Penelitian kualitatif ini merupakan penelitian studi kasus (*case study*) yaitu penelitian yang dilakukan di lapangan berdasarkan apa yang berlangsung di lokasi (subjek/objek) penelitian, yakni SDN Mukiran 04 Kecamatan Kaliwungu. Penelitian bersifat menggali data, mengobservasi dan menjelaskan proses yang berlangsung di lapangan. Dengan demikian, kedudukan peneliti terhadap apa yang diteliti bersifat netral, sebab peneliti tidak terlibat mempengaruhi subjek/objek penelitian.

Tempat Penelitian ini dilaksanakan di SDN Mukiran 04 Kecamatan Kaliwungu, Kabupaten Semarang. Untuk memperoleh data-data dalam penulisan ini, maka peneliti mengadakan penelitian langsung di SDN Mukiran 04 . Waktu yang diperlukan yaitu: Desember 2018 sampai April 2019.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

#### **1. Observasi**

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan (Bungin, 2008: 115) Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik observasi langsung dengan mendatangi peristiwanya yaitu melakukan pengamatan ke lokasi penelitian di SDN Mukiran 04 Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Semarang.

Teknik observasi (pengamatan) ini digunakan untuk mengamati secara langsung terhadap semua komponen sekolah dalam rangka menggali informasi terhadap semua komponen sekolah dalam rangka menggali informasi tentang peran manajerial kepala sekolah dalam peningkatan mutu sekolah di SDN Mukiran 04 memulai penelitian.

Setelah melakukan survei/observasi awal, peneliti menetapkan subjek informasi. Sasaran/fokus pengamatan meliputi proses peningkatan mutu sekolah dan peran manajerial kepala sekolah dalam proses tersebut.

## **2. Wawancara**

Wawancara Menurut Larry Cristensen dalam Sugiyono (2016: 224) mendefinisikan wawancara (*Interview*) merupakan teknik pengumpulan data dimana pewawancara dalam mengumpulkan data mengajukan suatu pertanyaan kepada yang diwawancarai. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk mengetahui hal-hal yang mendalam dari responden. Dalam penelitian ini digunakan wawancara tatap muka (langsung) dengan draf pertanyaan yang dipersiapkan.

Wawancara langsung atau tatap muka dilakukan terhadap narasumber/informan yang dianggap memiliki pengetahuan yang memadai tentang suatu fenomena terhadap objek yang sedang diamati yaitu peran manajerial kepala sekolah dalam peningkatan mutu sekolah di SDN Mukiran 04.

Wawancara digunakan untuk mengadakan komunikasi dengan pihak-pihak terkait, antara lain Kepala Sekolah, Guru, Siswa, Komite dan masyarakat dalam rangka memperoleh penjelasan tentang mutu pendidikan di SDN Mukiran 04.

## **3. Penelusuran Dokumen**

Metode dokumen digunakan untuk menelusuri data historis yang bersumber pada arsip, dokumen, serta foto-foto observasi. Penelusuran dokumen dalam penelitian ini sebagai data triangulasi untuk membandingkan data-data dan kondisi yang berkaitan dengan proses dan pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan yang berlangsung di SDN Mukiran 04.

## **D. PEMBAHASAN**

### **1. Peran Kepala Sekolah dalam pengelolaan Input Siswa**

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, karyawan dan siswa)

Ambarita (2015: 33) mengemukakan bahwa dalam manajemen kesiswaan terdapat empat prinsip dasar, yaitu (1) siswa harus diperlakukan sebagai subjek dan bukan obyek, (2) kondisi siswa sangat beragam ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan seterusnya, (3) siswa hanya termotivasi belajar jika mereka menyenangi

apa yang diajarkan, dan (4) pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif dan psikomotor.

Di SDN Mukiran 04 perihal input siswa sebagaimana disajikan pada lampiran tabel data siswa dari tahun 2015-2018 relatif stabil dan cenderung meningkat. Dapat diketahui pula bahwa jumlah siswa perkelas tergolong kelas kecil, berisi antara 14 sampai 27 siswa, Indonesia dalam menetapkan standar jumlah siswa 32 peserta didik per kelas. Hal tersebut berdasar asumsi bahwa dengan semakin sedikit siswa dalam satu rombongan belajar, maka semakin efektif siswa belajar dan guru mengajar, sehingga guru akan lebih mudah di dalam peningkatan kegiatan belajar mengajar serta dalam mengawasi kegiatan siswa.

Peran kepala sekolah dalam pengelolaan input siswa dengan membuat susunan panitia PPDB beserta pembagian tugas dari masing-masing guru, menggunakan sistem promosi dalam arti tanpa menggunakan seleksi, mereka yang mendaftar sebagai siswa di SD Mukiran 04 diterima dan dengan demikian siswa yang masuk di SDN Mukiran 04 (input siswa) datang dari berbagai latar belakang tanpa membeda-bedakan latar belakang. Ini menunjukkan bahwa secara mendasar Sekolah ini memandang bahwa semua input siswa memiliki potensi dan peluang yang sama untuk berkembang. Peran Kepala Sekolah dalam upaya mengelola input siswa melalui penerimaan peserta didik baru juga dengan mengadakan hubungan kerjasama dengan taman kanak-kanak serta memasang spanduk PPDB, jemput bola dengan kepala TK, serta sosialisasi kepada wali murid.

## **2. Peran Kepala Sekolah dalam Perbaikan Kegiatan Belajar Mengajar**

Kegiatan belajar dan mengajar di sekolah merupakan inti dari bentuk operasional aktifitas sekolah. Keberhasilan sekolah akan bergantung seberapa baik proses kegiatan belajar mengajar, dalam hal ini Kepala Sekolah dan gurulah yang memainkan peran penting. Menurut David F Salisbury (dalam Suryadi, 2016: 70) Upaya memperbaiki mutu dalam satu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari bawah hanya akan muncul secara berkelanjutan ketika pimpinannya benar-benar bermutu atau unggul. Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kegiatan pembelajaran sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Langkah mendasar dan strategis yang dijalankan Kepala Sekolah dalam hal peningkatan mutu proses belajar mengajar di SDN Mukiran 04 dengan membangun

kesadaran kolegal dan membina iklim kondusif di sekolah dalam hubungan antar warga sekolah, sehingga menjadi modalitas bagi pelaksanaan proses belajar mengajar yang bermakna. Penilaian kinerja guru diletakkan pada dua kriteria pokok yang mendasar, yakni keberhasilan mengelola pembelajaran di kelas dan keberhasilan mengantarkan siswa-siswa mencapai prestasi akademik dan non-akademik yang tinggi. Sementara itu, para guru memperoleh kebebasan untuk terus meningkatkan dan mengembangkan kegiatan pembelajaran.

Kepala Sekolah SDN Mukiran 04 Kaliwungu, Kabupaten Semarang menjalankan tugas manajerial ini dengan baik dan serius. Ia sangat menekankan pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar di sekolah berlangsung dengan baik dan dengan konsisten menjalankan pendekatan pembelajaran aktif kreatif di kelas khususnya dan di keseharian dinamika sekolah, pengadaan buku perpustakaan yang diarahkan untuk mendukung kegiatan belajar mengajar, serta setiap tahun membuat program kerja yang salah satunya memuat langkah-langkah peningkatan mutu KBM.

Kepala Sekolah tidak bisa hanya mengandalkan kapasitas kepemimpinan. Dalam praktik penyelenggaraan sekolah kapasitas kepemimpinan yang di antaranya ditandai dengan kemampuan membangun iklim (psikologis) kolegal kondusif di sekolah, akan tetapi jika seorang Kepala Sekolah lemah dalam hal kapasitas sistemik, seperti perencanaan, formulasi, dan eksekusi program-program, penyelenggaraan sekolah dapat timpang. Oleh sebab itu, menyeimbangkan sisi kepemimpinan yang bersifat psikologis/kultural dan kapasitas manajerial sistemik menjadi penting. Sebab, bagaimanapun sekolah merupakan institusi yang mengandung unsur sistemik, birokratik, dan hirarkial. Kedua modalitas ini dioperasikan secara saling mengisi dan saling menguatkan.

Kepala Sekolah SDN Mukiran 04 Kaliwungu memiliki kapasitas kepemimpinan dan manajerial sistemik yang memadai. Hal ini ditandai dengan adanya program-program yang terencana dan terdokumentasi (*output managerial*) berupa dokumen-dokumen program, seperti dokumen perencanaan peningkatan akademik dan dokumen yang mengatur program peningkatan prestasi akademik dan non-akademik (ekstrakurikuler).

### 3. Peran Kepala Sekolah dalam Pembinaan Peningkatan Prestasi Siswa

Dalam manajemen mutu sekolah keluaran sekolah adalah prestasi sekolah yang di hasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya keluaran atau *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu berupa *output* prestasi akademik (*output achievement*) dan *output* nonakademik (*nonacademic achievement*) (Rohiat, 2010: 58)

Terkait dengan pembinaan peningkatan prestasi siswa baik akademik maupun non-akademik Kepala Sekolah SDN Mukiran 04 menyusun program pembinaan siswa berprestasi. Program ini merupakan program yang didasarkan atas evaluasi kegiatan tahun-tahun sebelumnya.

Program ini memuat program pembinaan siswa berprestasi dengan ruang lingkup pembinaan: 1) Program pembinaan ekstrakurikuler, 2) program akademik dan non akademik. Program pembinaan ini meliputi seluruh aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik.

Fungsi kegiatan ekstrakurikuler sebagai, (1) Pengembangan, yaitu untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitas siswa sesuai dengan potensi, bakat dan minat siswa. (2) Sosial, yaitu untuk mengembangkan kemampuan dan rasa tanggungjawab sosial siswa, (3) Rekreatif yaitu untuk mengembangkan suasana rileks, mengembirakan dan menyenangkan bagi siswa yang menunjang proses perkembangan, dan (4) persiapan karier, yaitu untuk mengembangkan kesiapan karier siswa.

Peranan Kepala Sekolah maupun guru dikomposisikan sebagai berikut,

- a. Sebagai *motivator* yang memberikan rangsangan dan dorongan bagi siswa agar melakukan sesuatu baik perorangan maupun kelompok sesuai rombel.
- b) sebagai *fasilitator* yang berperan memberikan materi dan bantuan kesulitan-kesulitan yang dihadapi siswa dalam melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler.
- c) sebagai *konselor* yang memberikan bimbingan dan menjadi narasumber bagi siswa.

Hasil (*output*) SDN Mukiran 04 ditunjukkan dengan pencapaian prestasi di bidang akademik maupun non akademik, juga berupa nilai Ujian Nasional. Ujian Nasional merupakan penilaian hasil belajar siswa yang telah menyelesaikan jenjang Pendidikan pada jalur formal dan non formal secara nasional. Nilai ujian yang setiap tahunnya ada peningkatan.

Sementara itu untuk pembinaan prestasi non-akademik siswa, diwujudkan dengan menyelenggarakan sejumlah kegiatan ekstrakurikuler yang dapat dipilih siswa berdasarkan bakat dan minatnya masing-masing.

#### **4. Peran Kepala Sekolah dalam mengelola sumber daya manusia di sekolah**

Meningkatkan sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam menentukan kemajuan suatu organisasi baik perusahaan maupun sekolah dalam hal ini adalah pimpinan organisasi atau kepala sekolah. Peningkatan sumber daya manusia tersebut baru terwujud melalui peningkatan mutu. Menurut Edward Sallis (2010: 33) mutu adalah ide yang sudah ada dihadapan kita. Mutu telah banyak dibicarakan orang, mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu instuisi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Mutu memerlukan suatu proses perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement process*) yang dapat diukur baik secara individu, sekolah, korporasi, dan tujuan kinerja nasional. Ariani (dalam Suryadi 2016: 24)

Terkait dengan peran kepala sekolah di SDN Mukiran 04 dalam pengelolaan sumber daya manusia di sekolah terutama memfokuskan pada mutu atau kemajuan akademik dan non-akademik peserta didik dan kapasitas serta kualitas pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan oleh para guru. Pendekatan strategis yang dijalankan oleh kepala sekolah menekankan pada pembentukan iklim kolejial (*condusive teamwork*) dalam hubungan professional antara para guru dan sumber daya manusia di sekolah. Dalam hal ini di SDN Mukiran 04 berhasil menghadirkan suasana kerja yang nyaman dan saling dukung yang kemudian berimbas pada kinerja dan prestasi sekolah.

Dalam pemberdayaan sumber daya manusia, kepala sekolah memberikan keleluasaan kepada para guru untuk meningkatkan kapasitas dan kualifikasi diri para guru dengan melanjutkan ke jenjang SI. Pihak sekolah dan komite sekolah mendukung peningkatan kualifikasi sumber daya manusia guru tersebut sehingga saat ini semua guru di SDN Mukiran 04 sudah berpredikat sarjana (SI) semua.

Sumber daya siswa secara akademik dan non-akademik dikembangkan dengan menyelenggarakan KBM yang baik dan penyelenggaraan program-program peningkatan prestasi. Semangat berprestasi siswa dibangun dengan menumbuhkan spirit berkompetisi

dengan mempersiapkan dan mengikutkan siswa dalam berbagai lomba akademik dan ekstrakurikuler.

Demikian juga jika para siswa didorong untuk berprestasi, para guru juga diberikan kesempatan untuk berprestasi serta mengikuti kompetisi guru berprestasi di tingkat kecamatan maupun kabupaten.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang peran manajerial kepala sekolah dalam peningkatan mutu SDN Mukiran 04 Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Semarang, dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Kemajuan SDN Mukiran 04 Kaliwungu dimotori oleh kapasitas dan kapabilitas peran manajerial Kepala Sekolah yang terutama berkaitan dengan peran pengelolaan input siswa. Penting bagi penyelenggara sekolah untuk membangun dan membina iklim kolegial yang kondusif sebagai modalitas pengelolaan sekolah yang baik.
2. Sebagai pimpinan dan manajer, Kepala Sekolah yang berhasil berkemampuan menyerasikan modalitas kultural dan modalitas sistemik secara berimbang saling mengisi dan saling menguatkan dalam perbaikan kegiatan belajar mengajar di sekolah.
3. Konsistensi dalam menerapkan satu pendekatan pembelajaran, merupakan salah satu faktor dalam kemajuan SDN Mukiran 04 Kaliwungu. Mengenai peran kepala sekolah dalam pembinaan peningkatan prestasi siswa.
4. Kemajuan konsisten SDN Mukiran 04 Kaliwungu dalam beberapa tahun terakhir tidak lepas dari peran kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia, sehingga mampu menampilkan diri sebagai sekolah berprestasi, tidak lepas kontribusi para guru yang berkomitmen serta hubungan koordinatif yang terbina baik dengan orangtua siswa terutama melalui Komite Sekolah dan hubungan koordinasi-birokratif yang baik dengan Dinas Pendidikan setempat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambarita, Alben 2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amtu, Onisimus 2013. *Manajemen Pendidikan Di Era Otonomi Daerah Konsep, Strategi. Dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta.
- Bungin, Burhan. 2008. *Analisis Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- . 2015. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Danim, Sudarwan & Khairil. 2010. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Engkoswara dan Komariah. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Hadis, Abdul dan Nurhayati. 2012. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Irish National Teachers' Organization Report. 1995. Published by: INTO Serving Education.*
- KJPP-Nuansa. 2003. *Optimalisasi Peran Komite Sekolah dan Dewan Pendidikan*. Kumpulan makalah Seminar Nasional Komite Sekolah dan Dewan Pendidikan: Semarang 26 Februari 2003.
- Moleong, J.L. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: VIN- Maliki Press.
- Mulyasa. 2015. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muslich, Masnur. 2009. *KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) Dasar Pengembangan*. cet-v. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rohanim, Hendarman. 2018. *Kepala Sekolah Sebagai Manajer: Teori Dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rohmad. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: STAIN Press.
- Sadiman, S. Arif, DKK. 2009. *Media Pendidikan, Pengertian, Pengembangan, dan Pemanfaatannya*, Jakarta: Rajawali Press.
- Sallis, Edward 2010. *Total Quality Management in Education. Manajemen Mutu Pendidikan*. Terjemahan: Dr. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, M.Ag. 2010. Jogyakarta: IR (I S oD).
- Samino, 2009. *Pengantar Manajemen Pendidikan: membangun nilai-nilai keilmuan dan Keislaman Berbasis Nasional*, Solo: Fairus Media.

Suryadi. 2016. *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusantara

Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

-----, 2013. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Sutomo, Titi Prihatin, dan Rafika bayu Kusumandari. 2006. *Manajemen Sekolah*. Semarang: Unnes Press kerjasama dengan Pusat Pengembangan Kurikulum, Media Pendidikan, MKU dan MKDK Universitas Negeri Semarang.

Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grasindo Persada.

W.O.S Poerwodarminto. 2006. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Zamroni. 2007. *Meningkatkan Mutu Sekolah*. Jakarta: PSAP Muhamadiyah.

<http://subagio-subagio.blogspot.co.id/2011/02/ciri-ciri-sekolah-bermutu.html>. Diunduh 10 Agustus 2018, 11:43:45 AM.

<http://guraru.org/guru-berbagi/manajemen-sekolah-yang-unggul>. Diunduh April 18, 2018, 1:15:36 PM.

<http://www.google.com/apm/s/enewsletterdisdik.wordpress.com/2009/07/10/periodisasi-masa-jabatan-kepala-sekolah-dan-peningkatan-mutu-pendidik/amp>. Diunduh 29 November 2018.