

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen (Pengelolaan)

1. Pengertian Manajemen

Pengelolaan dalam bahasa Inggris disebut dengan istilah *management* yang artinya mengelola, pengelolaan dilaksanakan dengan cara yang telah disusun dengan mengacu pada fungsi manajemen.¹ Maka, sebuah cara demi mencapai sebuah cita-cita yang diharapkan adalah inti dari manajemen. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kata manajemen mempunyai sinonim dengan kata administrasi, pengelolaan, dan tata laksana. Memiliki pengertian sebagai metode, prosedur, atau teknik dalam melaksanakan suatu aktivitas, memobilisasi dan mendorong energi orang lain, sebuah tata laksana yang mendorong merencanakan tujuan dan kebijakan sebuah lembaga, serta sebuah pelaksanaan dengan memfokuskan pemeriksaan dan kontrol terhadap segala yang memiliki peran pada implementasi kebijakan dan proses mencapai sasaran yang diinginkan.²

Terry dalam bukunya *Principles of Management*, menyatakan juga menyatakan bahwa *management is the accomplishing of a predetermined objectives through the efforts of other people* atau manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama

¹ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), Cet. 10, 1-2.

² Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai Pustaka, 1995), h. 470

usaha orang lain.³ John D. Millet yang dikutip Sukarna mengatakan *“Management Is The Process Oif Directing And Facilitating The Work Of People In Formal Group To Achieve A Desired End”* yang jika diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia artinya manajemen merupakan cara pengarahan dan penyediaan fasilitas pada kegiatan yang dikelola pada sebuah organisasi resmi demi meraih tujuan yang diinginkan.⁴

Manajemen diartikan pula sebagai sebuah aktifitas maupun susunan aktifitas sebagai sebuah penyelenggaraan upaya kerjasama sebuah perkumpulan yang kemudian bersama pada sebuah organisasi lembaga pendidikan. Demi meraih cita-cita yang telah direncanakan, agar menjadi sebuah keberhasilan yang efektif dan efisien. Rana Aliyus menghubungkan manajemen dengan Al-Quran beliau mengatakan penguraian yang serupa dengan definisi manajemen yaitu *al-raḍī* artinya pengaturan. Definisi ini adalah turunan dari kata *dabbara* yang artinya mengatur. Sebagaimana ditegaskan dalam ayat Al-Quran surah As-Sajdah ayat 5 Allah SWT berfirman:



يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.⁵

³ Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*. (Bandung : Mandar Maju, 2011), h.3

⁴ Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*. h.2

⁵ Al-Qur'an, 32: 5.

Ayat tersebut mengandung penjelasan bahwa Allah SWT mengatur semesta alam artinya Allah SWT sebagai manajer. Teraturnya alam semesta adalah tanda bukti keagungan-nya dalam mengatur alam semesta ini, sebab manusia sebagai insan yang Allah SWT ciptakan dijadikan sebagai khalifah atau pemimpin dimuka bumi, oleh karenanya manusia harus mampu menata dan mengendalikan bumi dengan baik. Seperti Allah SWT mengelola alam semesta ini.⁶

Firman allah tersebut menunjukkan betapa Islam sangat menekankan pentingnya manajemen dan kepemimpinan dalam setiap aktivitas, termasuk di dalamnya aktivitas pendidikan. Suatu aktivitas akan berjalan lancar dan teratur apabila didasarkan pada manajemen yang sehat dan didukung oleh kepemimpinan yang tepat dan handal.

Arifin Abdurachman yang dikutip M. Ngalim Purwanto mendefinisikan manajemen sebagai tindakan dalam menggapai maksud, tujuan, dan sasaran inti yang sudah direncanakan melalui sumber daya manusia.⁷

Dari beberapa pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian pengelolaan/manajemen ialah suatu aktivitas atau tata cara di dalam sebuah organisasi untuk mengatur sumber daya manusia dalam mencapai tujuan dan cita-cita bersama yang telah direncanakan sebelumnya.

⁶ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia., 2008), h. 362

⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1995), Cet. 7, h. 7

2. Fungsi-fungsi Manajemen

Manajemen dibagi atas beberapa fungsi oleh para penulis. Pembagian fungsi-fungsi tersebut bertujuan agar sistematika pembahasan lebih teratur, agar analisis pembahasannya dapat lebih mudah dan rinci, agar menjadi pedoman dalam pelaksanaan proses manajemen bagi manajer. Menurut Hasibuan fungsi-fungsi pengelolaan/manajemen yang dikemukakan para ahli tidak sepenuhnya memiliki kesamaan, karena beberapa latar belakang yang berbeda-beda.

Menurut Mastari, fungsi pengelolaan/manajemen dibagi menjadi 10 bagian, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *directing* (mengarahkan), *leading* (memimpin), *coordinating* (pengkoordinasian), *motivating* (memotivasi), *controlling* (pengawasan), *reporting* (pelaporan), dan *forecasting* (meramalkan).⁸ Adapun Koontz yang dikutip oleh Solihin, berpendapat bahwa fungsi manajemen dapat dikelompokkan ke dalam lima fungsi yaitu fungsi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (kepegawaian), *leading* (kepemimpinan), dan *controlling* (pengawasan), kelima fungsi tersebut dilaksanakan secara simultan untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan, yaitu :Selanjutnya menurut George R. Terry, 1958 dalam bukunya *Principles of Management* membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan). Keempat fungsi

⁸ Mastari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h. 7

manajemen ini disingkat dengan POAC.⁹ Dan berikut penjabaran dari keempat fungsi manajemen tersebut:

1. *Planning* (perencanaan), yakni pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan cara menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. *Organizing* (pengorganisasian), yakni penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan pekerja dan penyediaan sumber daya terhadap tiap pelaksanaan kegiatan.
3. *Actuating* (pelaksanaan), yakni membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
4. *Controlling* (pengendalian), yakni proses penentuan apa yang harus dicapai dan penilaian pelaksanaan kegiatan agar sesuai dan selaras dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Luther M. Gullick fungsi manajemen terdiri dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan staf), (pengarahan), *coordinating* (pengkoordinasian), *reporting* (pelaporan), *budgeting* (penganggaran).¹⁰ Selanjutnya menurut John D. Mills fungsi manajemen terdiri dari *directing* (pengarahan), dan *facilitating* (pemberian bantuan). Kemudian menurut Patrick E. Conner fungsi manajemen terdiri dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan staf), dan *controlling* (Pengawasan).

⁹ Terry R. George. *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1958), h. 32

¹⁰ <https://www.zonareferensi.com/fungsi-manajemen/> diakses pada Senin, 13 April 2020

Henry Fayol yang dikutip dalam buku Mulyono, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *commanding* (perintah), *coordinating* (pengkoordinasian), dan *controlling* (pengawasan).¹¹ Dan Athoillah merinci lebih sistematis lagi fungsi-fungsi manajemen, yaitu :

- a. *Planning* (perencanaan), yaitu menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan oleh kelompok maupun organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. *Organizing* (pengorganisasian), merupakan suatu aktivitas dalam menyusun maupun membentuk hubungan-hubungan kerja sehingga terbentuk satu kesatuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. *Coordinating* (pengkoordinasian), merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, dan untuk menelaraskan pekerjaan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.
- d. *Commanding* (pengarahan), merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan asah dan arahan/ memberikan bimbingan, arahan, saran, perintah maupun instruksi kepada bawahan untuk melaksanakan tugasnya masing-masing, dan agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar.
- e. *Controlling* (pengawasan), merupakan fungsi pengelolaan yang tidak kalah pentingnya dalam organisasi. Pengawasan merupakan tindakan yang berkaitan dengan perbaikan kegiatan.

Masih banyak lagi pendapat para ahli tentang fungsi manajemen yang begitu beragam mulai dari perbedaan hingga persamaan, untuk lebih memperjelas tentang fungsi manajemen menurut para ahli maka akan dijelaskan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

¹¹ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. (Yogyakarta: Al Ruzz Media, 2008), h. 23

Tabel 2.1 Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli¹²

	G.R Terry	John F. Mee	Louis A. Allen	MC Namara
1	Planning	Planning	Leading	Planning
2	Organizing	Organizing	Planning	Programming
3	Actuating	Motivating	Organizing	Budgeting
4	Controlling	Controlling	Controlling	System
Henry Fayol		Koontz & Cyril O'Donnel	S.P. Siagian	Oey Liang Lee
1	Planning	Planning	Planning	Perencanaan
2	Organizing	Organizing	Organizing	Pengorganisasian
3	Commanding	Staffing	Motivating	Pengarahan
4	Coordinating	Directing	Controlling	Pengkoordinasian
5	Controlling	Controlling	Evaluating	Pengontrolan
W.H. Newman		Luther Gullick	Lyndall F. Urwick	John D. Millet
1	Planning	Planning	Forecasting	Directing
2	Organizing	Organizing	Planning	Facilitating
3	Assembling Resources	Staffing	Organizing	
4	Directing	Directing	Commanding	
5	Controlling	Coordinating	Coordinating	
6		Reporting	Controlling	
7		Budgeting		

Fungsi manajemen menurut para ahli sangat beragam dan dalam kaitannya tentang penelitian manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, peneliti menggunakan fungsi manajemen menurut pendapat George R. Terry yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan).

¹² Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2018), cet.22 h.3

3. Prinsip-prinsip Manajemen (Pengelolaan)

Prinsip merupakan titik tolak yang mendasari dalam pelaksanaan sesuatu. Menurut Athoilah prinsip dapat dipahami juga dengan istilah asas, dasar, landasan, pijakan, fundamentalisasi, pedoman berpikir dan bertindak dan tolok ukur. Maka, dapat dipahami bahwa prinsip memiliki arti pegangan dalam berpikir dan bertindak.

Menurut Badrudin, prinsip- prinsip manajemen dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu:

- a. Prinsip Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Object*), merupakan teknik manajemen untuk mendorong komunikasi dan partisipasi bawahan, memperjelas serta menjabarkan, dan mengkomunikasikan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen berdasarkan sasaran dapat efektif jika mengandung unsur-unsur: komitmen pada program, penentuan sasaran, sasaran individu, peran serta aktif semua tingkatan manajer, otonomi pelaksanaan rencana, penilai prestasi.
- b. Prinsip Manajemen Berdasarkan Orang (*Management By Human*), MBH merupakan suatu konsep manajemen modern yang mengkaji kaitan perilaku dan komponen sistem dengan perubahan dan pengembangan organisasi. Salah satu upaya yang paling penting yaitu dengan mengembangkan sumber daya manusia dan diimbangi dengan pengembangan organisasi.



- c. Prinsip Manajemen Berdasarkan Informasi (Management Information System), informasi sebagai dasar dalam melakukan pengendalian dan pemantauan serta penilaian kegiatan dan hasil-hasil yang dicapai.

Prinsip-prinsip umum manajemen, dikemukakan oleh Hasibuan dengan mengutip pandangan Henry Fayol, yaitu sebagai berikut :

- a. *Division of work* (asas pembagian kerja), asas pembagian kerja merupakan prinsip yang sangat penting dalam manajemen. Dikatakan penting dan perlu diterapkan karena setiap orang memiliki kecerdasan yang berbeda-beda, setiap kerja memiliki pengalaman yang berbeda pula, hal tersebut menjadi alasan mengapa prinsip ini perlu diterapkan agar pembagian kerja dapat dilaksanakan dengan sebaik mungkin.
- b. *Authority and responsibility* (asas wewenang dan tanggung jawab), pembagian wewenang dan tanggung jawab harus diterapkan secara seimbang agar tidak terjadi tumpang tindih. Prinsip wewenang dan tanggung jawab diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dalam bekerja.
- c. *Discipline* (asas disiplin), asas disiplin yaitu agar perjanjian, peraturan yang telah ditetapkan maupun perintah dapat dilaksanakan dengan sebaik mungkin.
- d. *Unity of command* (asas kesatuan perintah), menurut asas ini bawahan hanya menerima satu perintah dari atasan, adapun atasan dapat memerintah kepada beberapa bawahan, asas ini penting agar tidak terjadi kesalahan dalam komunikasi.
- e. *Unity of direction* (asas kesatuan arah), yang dimaksud dari kesatuan arah yaitu dalam sebuah kelompok hanya mempunyai satu tujuan, satu rencana, dan satu perintah.
- f. *Subordination of individual interest into general interest* (asas kepentingan umum di atas kepentingan pribadi), dalam suatu organisasi



setiap orang harus mendahulukan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi.

- g. *Remuneration of personnel* (asas pembagian gaji yang wajar), menurut asas ini hendaknya gaji maupun jaminan sosial haruslah adil, wajar dan seimbang, agar memberikan kepuasan bagi karyawan dalam bekerja.
- h. *Centralization* (asas pemusatan wewenang), asas ini sifatnya relatif dan suatu organisasi harus mempunyai pusat wewenang.
- i. *Scalar of chain* (asas hierarki atau asas rantai berkala), maksud dari asas ini yaitu perintah dalam suatu struktur organisasi harus berjenjang dari jabatan tertinggi ke jabatan terendah.
- j. *Order* (asas keteraturan), hendaknya ada keteraturan dan ketertiban dalam penempatan barang maupun karyawan, yaitu ditempatkan sesuai dengan keahlian maupun bidang spesialisasinya.
- k. *Equity* (asas keadilan), artinya pemimpin harus berlaku adil kepada seluruh karyawan, untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik.
- l. *Initiative* (asas inisiatif), hendaknya seorang pemimpin dapat memberikan motivasi dan kebebasan kepada karyawannya agar secara aktif memikirkan dan menyelesaikan tugasnya sendiri.
- m. *Esprit de corps* (asas kesatuan), menurut asas ini kesatuan kelompok harus dikembangkan dan dibina dengan cara komunikasi yang baik, agar terwujud kekompakan dalam bekerja.
- n. *Stability of turn-over personnel* (asas kestabilan masa jabatan), menurut asas ini dalam hal mutasi atau keluar masuknya karyawan hendaknya seorang pemimpin meminimalisir hal tersebut karena dapat mempengaruhi kestabilan organisasi.

Dari pemaparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa prinsip manajemen adalah sebagai landasan dalam berpikir dan bertindak, dalam hal ini kepala sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan harus bisa menguasai prinsip-prinsip manajemen sebagai landasan berpikirnya dalam

bertindak agar tercipta proses pelaksanaan manajemen dengan baik dan benar sehingga memberikan dampak signifikan bagi mutu pendidikan.

B. Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala Sekolah merupakan dua suku kata yaitu Kepala dan Sekolah kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia disebutkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2005, disebutkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah.¹³

Kepala Sekolah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan.¹⁴ Kepala Sekolah sebagai “*Human resource manager*” menurut Mondy, Noe da Premaux (1999) adalah individu yang biasanya menduduki jabatan yang memainkan peranan sebagai adviser (staff khusus) tatkala bekerja dengan manajer lain terkait dengan urusan SDM (*individual who normally act in an advisory (or*

¹³ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2005

¹⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 88

staff) capacity when working with other (line) managers regarding human resource matters). Kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah yang diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Wahjosumidjo mengartikan bahwa: “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.¹⁵

Sedangkan Rahman dkk mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”.¹⁶

Mengacu pada beberapa pengertian di atas dapat ditegaskan bahwa pengertian “kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan dan cita-cita bersama.

Sebagai penanggung jawab pelaksanaan pendidikan, Starrat menyatakan bahwa kepala sekolah merupakan agen berbagai komponen. Komponen pertama adalah negara. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan dan haluan Negara dalam

¹⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), h. 83

¹⁶ Rahman at all, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), h. 106

mengupayakan pendidikan paling baik bagi anak-anak di sekolah. Komponen kedua adalah komunitas lokal yang bertugas melayani kebutuhan orang tua dan siswa. Tugas kepala sekolah adalah menganalisis berbagai macam kebutuhan. Komponen ketiga adalah para pendidik. Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas profesionalitas kerja para pendidik dan mengatasi permasalahan pendidikan baik yang ada di ruang kelas maupun di lingkungan sekolah. Selain itu kepala sekolah juga diharapkan mampu mengapresiasi hasil karya para pendidik dan menyediakan kesempatan pengembangan profesi pendidik.¹⁷

b. Peran Kepala Sekolah

Peranan kepala sekolah sangat membantu bagi guru-guru, staf dan murid-murid. Pada dasarnya kepala sekolah mempunyai tanggung jawab sebagai pemimpin, pengajar, perencana dan pengembang kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, dan perlengkapan serta organisasi sekolah.

Menurut Purwanto, seorang kepala sekolah harus mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu: Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.¹⁸

¹⁷ Haryani Diyati, Muhyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Sekolah Di SDN Kwayuhan, Kecamatan Minggir, Sleman*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan (Jurnal Volume 2, Nomor 1, 2014)

¹⁸ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), h. 65

Penjabarannya adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai pelaksana (*executive*)
Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama
- b. Sebagai perencana (*planner*) Sebagai kepala sekolah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.
- c. Sebagai seorang ahli (*expert*) Ia haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.
- d. Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (*controller of internal relationship*). Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis.
- e. Mewakili kelompok (*group representative*). Ia harus menyadari, bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya.
- f. Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman. Ia harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya.
- g. Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and modiator*). Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya.
- h. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya. Ia haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya.
- i. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (*ideologist*). Seorang pemimpin hendaknya mempunyai kosepsi yang baik dan realistis, sehingga dalam



menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju kearah yang dicita-citakan.

- j. Bertindak sebagai ayah (*father figure*). Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya.¹⁹

Kesimpulan dari 10 peran di atas jika kita teliti lebih dalam maka akan sama seperti pernyataan dari Bapak Pendidikan kita yaitu “Ki Hadjar Dewantara”, yang mengatakan bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranan seperti : Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, dan Ing Tut Wuri Handayani.

Dalam kaitan penelitian manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan ini peran atau tugas kepala sekolah yaitu lebih spesifik kepada tugasnya sebagai pelaksana, perencana, dan pengawas, seperti yang sudah dijabarkan di atas sebagai pelaksana harus menjalankan program yang sudah terencana. sebagai perencana ia harus merencanakan berbagai program, baik program jangka pendek, menengah, maupun panjang. Sebagai pengawas ia harus bisa mengontrol kinerja guru dan staf.

c. Fungsi Kepala Sekolah

Kepemimpinan yang efektif memiliki peran yang menentukan terhadap kelangsungan hidup sebuah organisasi. Namun, terdapat prinsip pokok yang disepakati tentang kepemimpinan yang efektif yaitu sikap

¹⁹ Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, h. 67

²⁰ Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, h. 68

seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain (stafnya) untuk bekerja lebih keras dalam mengemban tugas dan tanggung jawab, serta merubah perilaku anggota organisasi sesuai dengan tujuan organisasi.²¹ Dalam mengembangkan sekolah berwawasan imtaq, pemimpin harus memiliki komitmen yang kuat untuk mewujudkannya.

Peran kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu meningkatkan peran strategis dan teknis dalam meningkatkan kualitas lembaga yang dipimpinnya. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai *agen of change* dalam meningkatkan kualitas keagamaan (IMTAQ) sangat penting juga untuk diperhatikan, karena dengan dasar iman dan taqwa (IMTAQ) siswa mampu menjalankan aktivitas belajar dan bergaul di lingkungan sekolah maupun lingkungan masyarakat dengan didasari oleh nilai-nilai agama yang merupakan implikasi dari iman dan taqwa (IMTAQ) kepada Allah Swt.

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala sekolah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau sudah lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah, namun tidak dengan sendirinya membuat kepala Sekolah menjadi profesional dalam melakukan tugas.²²



²¹ Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), h. 62.

²² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), h. 97.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya, yaitu sebagai (1) edukator (pendidik); (2) manager; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan.²³

Menurut Mulyasa, kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manager, administrator, dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan zaman yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator, motivator, dan entrepreneur di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai Edukator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator (EMASDIM).²⁴

Begitu banyak fungsi kepala yang harus diembannya seperti sebagai Edukator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator. Namun dalam kaitan penelitian ini fungsi kepala sekolah dikhususkan pada fungsinya sebagai *Manajer* yang pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka

²³ D. Deni Koswara, *Bagaimana Menjadi Guru Kreatif?*, (Bandung: PT Pribumi Mekar), h. 128

²⁴ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), h. 98

mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁵ Dan akan dibahas lebih dalam pada kompetensi manajerial kepala sekolah.

d. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 6 tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah di antaranya mengatur bahwa penugasan menjadi kepala sekolah harus sesuai dengan syarat(standar) yang telah ditetapkan²⁶, karena kepala sekolah memegang peran penting. Selain itu, mutu pendidikan di sekolah bergantung pada kepala sekolahnya. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan standar. Standar kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 Tahun 2007 yang ditetapkan pada tanggal 17 April 2007. Dalam Permendiknas ini disebutkan bahwa untuk diangkat sebagai kepala sekolah seseorang wajib memenuhi standar kualifikasi (persyaratan umum dan khusus) dan kompetensi.²⁷ Dan diperaturan tersebut juga dijabarkan lima kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu. Adapun kompetensi manajerial kepala

²⁵ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 103

²⁶ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 6 tahun 2018

²⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 13 tahun 2007

sekolah berarti kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan input-input manajemen dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mengatur sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial ini menunjukkan bahwa kepala sekolah bertindak selaku seorang manajer. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, diwajibkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi:²⁸

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

²⁸ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), h. 7

8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah, baik akademis dan non akademis, dibutuhkan kompetensi kepala sekolah yang sangat mumpuni. Selain memahami visi dan misi serta memiliki integritas yang baik, kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi yang disyaratkan untuk dapat mengemban tanggung jawabnya dengan baik dan benar.

Kompetensi manajerial kepala sekolah sangat berkaitan erat dengan mutu pendidikan dalam hal ini peneliti menggunakan fungsi manajemen

yang dikemukakan oleh Terry dan agar lebih mudah dalam melakukan proses penelitian ini yang selanjutnya akan dibahas pada tahapan-tahapan manajemen kepala sekolah.

C. Tahapan-Tahapan Manajemen Kepala Sekolah

Pelaksanaan manajemen pada hakekatnya adalah serangkaian aktivitas manajerial yang dilakukan oleh seorang manajer yang tidak terlepas dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Dan dalam fungsi manajemen yang diterapkan adalah fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Terry seperti yang telah dibahas sebelumnya, terdiri dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan).

Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam kenyataannya merupakan suatu proses yang mencakup tahapan-tahapan tertentu, sehingga pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut belum menjamin suatu keberhasilan bila tahapan-tahapan tidak dijalankan dengan baik.²⁹ Berkaitan dengan manajemen kepala sekolah, berikut ini akan dikemukakan tahapan-tahapan dari masing-masing fungsi tersebut yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

1. Perencanaan (*Planning*) Kepala Sekolah

Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Perencanaan juga merupakan kumpulan kebijakan yang secara

²⁹ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, h. 9

sistematik disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja.³⁰

Perencanaan menurut Louis E. Boone dan David L. Kurtz: *“Planning may be defined as the process by which manager set objective, asses the future, and develop course of action designed to accomplish these objectives”*. Dari pengertian ini tampak bahwa dalam proses perencanaan mencakup penentuan tujuan yang layak serta bagaimana tujuan itu dicapai.³¹

Menurut C. Turney dan D. Smith dalam tulisannya yang berjudul *Planning Role* menyatakan bahwa dalam melaksanakan perencanaan, manajer sekolah (kepala sekolah) harus melaksanakan hal-hal sebagai berikut:³²

- a. *Visioning and formulating school mission* (Penentuan visi dan misi sekolah)
- b. *Making policy and setting goal* (Menentukan kebijakan dan penentuan kebijakan)
- c. *Designing programmes* (penentuan program)
- d. *Determining and allocating of resources* (Menentukan pengalokasian sumber daya)
- e. *Modifying policy and plan* (Modifikasi kebijakan dan rencana)

Dalam kegiatan perencanaan, tugas kepala sekolah yang dijalankan adalah menyusun rencana program dan tujuan sekolah seperti menyusun kalender pendidikan, jadwal mengajar, dan lain-lain, menyusun kebijakan

³⁰ Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012), Cet. XIV., 20.

³¹ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, h.9

³² Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, h.10

dan strategi serta prosedur pelaksanaan kegiatan, mengidentifikasi dan mempersiapkan sumber daya manusia, menyusun pengelolaan kesiswaan dan menyusun rencana anggaran sekolah (RAPBS). Kegiatan ini menuntut kepala sekolah memperhatikan data dan fakta tentang kegagalan dan keberhasilan program sekolah sebelumnya. Oleh karena itu, perlu bagi kepala sekolah melakukan analisis perencanaan program dengan menerapkan analisis SWOT sehingga akan terhindar dari kesalahan-kesalahan dalam penyusunan rancangan program sekolah. Untuk lebih jelasnya akan dijabarkan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1 Perencanaan

2. Pengorganisasian Kepala Sekolah

Pengorganisasian merupakan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas, dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen serta penentuan hubungan-hubungan.³³ Malayu S.P. Hasibuan seperti yang dikutip oleh Badrudin mendefinisikan pengorganisasian sebagai suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai macam

³³ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 111

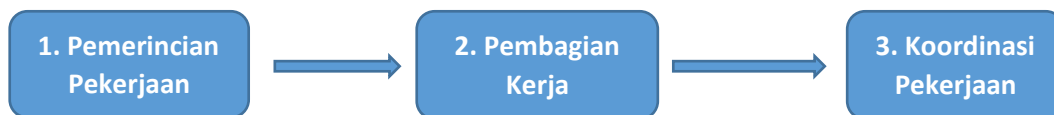
aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.³⁴

Dalam fungsi pengorganisasian, manajer mengalokasikan keseluruhan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan suatu kerangka kerja organisasi tertentu. Kerangka kerja tersebut dinamakan desain organisasi. Bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan struktur organisasi. Struktur organisasi pada dasarnya merupakan desain organisasi tempat manajer melakukan alokasi sumber daya organisasi, terutama yang terkait dengan pembagian kerja dan sumber daya yang dimiliki organisasi, serta bagaimana keseluruhan kerja tersebut dapat dikoordinasikan dan dikomunikasikan.³⁵

Tugas kepala sekolah dalam pengorganisasian meliputi menyusun dan mengatur struktur organisasi/kepegawaian di sekolah, merinci dan menentukan tugas-tugas kepada guru dan staf. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memperhatikan faktor-faktor situasional seperti kondisi struktur organisasi, kemampuan warga sekolah, dan faktor lingkungan sekitarnya. Sedangkan Ernest Dale mengungkapkan pengorganisasian adalah sebuah proses yang berlandaskan jamak. Proses pengorganisasian itu digambarkan sebagai berikut.

³⁴ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*.h. 111

³⁵ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, h. 112



Gambar 2.2 Proses Pengorganisasian

3. Pelaksanaan Kepala Sekolah

Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Rencana yang telah disusun akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien.³⁶ Pelaksanaan menurut G.R. Terry merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran, baik sasaran perusahaan yang bersangkutan maupun sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut, oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting, sebab dengan fungsi ini maka rencana dapat terlaksana dalam kenyataan. Namun demikian, diperlukan pembinaan dan pemberian motivasi agar seluruh komponen dalam organisasi dapat menjadikan proses pencapaian tujuan organisasi sebagai suatu bagian integral dalam pencapaian tujuan masing-masing, sehingga pelaksanaannya dapat berjalan lancar tanpa ada konflik orientasi dalam pencapaian tujuan tersebut.³⁷

³⁶ Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, h. 21.

³⁷ Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, h.10-11

Tugas kepala sekolah dalam pelaksanaan antara lain memimpin, menciptakan budaya dan iklim, mengelola perubahan, pengembangan, guru dan staf, sarana dan prasarana, peserta didik, pengembangan kurikulum, kegiatan pembelajaran, keuangan, ketatausahaan, sistem dan teknologi informasi. Dalam kegiatan ini, kepala sekolah juga melakukan hubungan dan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat dan dunia usaha atau pihak luar yang terkait untuk mengembangkan dan merealisasikan misi dan tujuan sekolah. Agar lebih jelas peneliti digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Proses Pelaksanaan

4. Pengawasan Kepala Sekolah

Pengawasan dapat diartikan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan, dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan.³⁸ Menurut C. Turney, pengawasan atau *controlling* adalah *“The activities used by manager to ensure that activities of an organization are consistent with plan and organizational objectives are achieved”*. Sementara Louis E. Boone dan David L. Kurtz mendefinisikan pengawasan sebagai *“The process by which manager determine whether organizational objectives are achieved and whether actual operation are consistent with plans”*.³⁹ Dari pengertian tersebut, pengawasan merupakan langkah pengendalian agar pelaksanaan dapat sesuai dengan apa yang direncanakan serta untuk memastikan apakah tujuan organisasi tercapai, karena rencana merupakan patokan atau kriteria penting agar pengawasan dapat terlaksana dengan efektif. Adapun langkah-langkah dalam pengawasan adalah:⁴⁰ a. *Establishing standard of performance*, b. *Influencing the performance of staff*, c. *Monitoring and evaluating progress*, d. *Initiating corrective action where performance below standard*

Untuk membandingkan antara hasil aktual dengan rencana diperlukan suatu standar tertentu. Hal itu agar pengawasan dapat dilakukan secara objektif sehingga dapat diketahui apakah suatu hasil menunjukkan

³⁸ Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*,

³⁹ Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, h.11

⁴⁰ Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, h.11

kemajuan atau tidak. Di samping itu, pengawasan juga perlu dibarengi dengan tindakan koreksi jika dipandang perlu, terutama apabila terjadi penyimpangan yang akan berdampak pada terganggunya proses pencapaian tujuan organisasi.⁴¹ Untuk mengetahui hasil dari kegiatan yang ditetapkan tidak cukup hanya dilakukan dengan pengawasan, tetapi perlu juga dievaluasi. Evaluasi ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran hasil atau yang ditimbulkan akibat dari sistem manajemen yang dilakukan kepala sekolah dan untuk mengetahui kinerja bawahan sekaligus menilai apakah hasilnya telah sesuai dengan proses yang dilakukan atau tidak.

Payaman J. Simanjuntak menyatakan bahwa evaluasi kinerja adalah satu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan penilaian pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut.⁴² Tujuan dari evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan.⁴³ Dengan demikian, evaluasi dapat dikatakan sebagai suatu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja individu pegawai, unit kerja, maupun organisasi secara keseluruhan.

Bagi guru, penilaian berguna sebagai umpan balik (*feedback*) terhadap berbagai hal, seperti kemampuan dan potensi yang bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja guru sangat penting dalam

⁴¹ Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, h.11

⁴² Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005), h. 20.

⁴³ Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, h. 106.

pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan. Penilaian biasanya lebih difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah.

Tugas kepala sekolah yang dapat dilaksanakan dalam pengawasan dan evaluasi adalah menentukan kriteria penilaian dan standar kerja guru, mengawasi dan memantau kegiatan guru, dan menilai kinerja bawahan termasuk kinerja guru. Dengan pengawasan dan evaluasi tersebut, kepala sekolah sekaligus dapat memantau proses kerja warga sekolah sehingga akan diketahui apakah program sekolah telah dilaksanakan atau belum dan apakah hasil yang telah dicapai sesuai dengan tujuan yang ditetapkan atau tidak. Untuk lebih memperjelas lagi, maka dapat gambarkan dengan bagan tentang hubungan langkah-langkah pengawasan tersebut di bawah ini.



Gambar 2.4 Tahap Proses Pengawasan

D. Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya). Menurut Oemar Hamalik, Pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik.

Mutu adalah suatu terminologi subjektif dan relatif yang dapat diartikan dengan berbagai cara dimana setiap definisi bisa didukung oleh argumentasi yang sama baiknya. Secara luas mutu dapat diartikan sebagai agregat karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen/pelanggan.

Proses pendidikan merupakan kejadian berubahnya input pendidikan menjadi output pendidikan. Proses yang dimaksud meliputi proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, proses belajar mengajar serta proses monitoring dan evaluasi. Menurut Rohiat dalam hal ini proses belajar mengajar (pembelajaran) memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya. Proses akan bermutu tinggi bila perpaduan antara input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan) dilakukan secara harmonis.

Hasil pendidikan dipandang mutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler. Mutu dapat juga dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas dan dorongan untuk maju yang



diperoleh anak didik. Mutu dapat dilihat dari tertib administrasi seperti mekanisme kerja yang efektif dan efisien baik secara vertikal dan horizontal.⁴⁴

Menurut Edward Sallis sekolah bermutu bercirikan sebagai berikut:

- a. Sekolah fokus pada pelanggan internal dan eksternal, menempatkan kepentingan akademik sebagai inti kegiatan. Pelanggan adalah semua pihak yang memerlukan dan yang terlibat dan yang berkepentingan. Pelanggan terdiri dari: Pelanggan primer, yaitu siswa dan pihak yang menerima jasa pendidikan. Pelanggan sekunder yaitu pihak yang berkepentingan dengan jasa pendidikan, seperti orang tua, instansi pemerintah. Pelanggan tersier, yaitu mereka yang tidak terkait langsung tetapi memanfaatkan jasa layanan, antara lain masyarakat, dunia usaha dan pemerintah. Pelanggan internal, yaitu pengelola pendidikan, pelanggan eksternal, yaitu siswa, orang tua siswa, masyarakat, dunia usaha, pemerintah dan lain-lain.
- b. Sekolah berfokus mencegah masalah dan komitmen kerja benar dari awal.
- c. Memiliki investasi pada sumber daya manusianya, memiliki strategi untuk mencapai kualitas.
- d. Memiliki strategi untuk mencapai kualitas.
- e. Sekolah mengelola atau tanggung jawab memberlakukan keluhan.
- f. Memiliki kebijakan dalam proses perencanaan.
- g. Ada upaya proses perbaikan.
- h. Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreatifitas.
- i. Memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang
- j. Memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- k. Menempatkan kualitas dan memperbaiki kualitas layanan berlanjut



⁴⁴ Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 202

1. Sekolah memandang kualitas integral dengan budaya kerja.⁴⁵

Secara umum, mutu adalah gambaran atau karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau tersirat.⁴⁶

Mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang maupun jasa. Barang dan jasa pendidikan itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, keluaran, dan dampaknya.⁴⁷ Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kondisi baik dan tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, staf, siswa, dan tata usaha. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, deskripsi kerja. keempat, mutu masukan yang bersifat harapan atau kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita.⁴⁸



Untuk mencapai pendidikan yang dapat mewujudkan keinginan, kebutuhan dan kemampuan individu, diperlukan pendidikan yang bermutu, dengan demikian pendidikan yang bermutu merupakan harapan untuk mencapai kemajuan. Namun untuk lebih jelas dari maksud pendidikan yang

⁴⁵ Edwar Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jogjakarta: IRCiSoD, 2010),

⁴⁶ Abdul Hadis dan Nurhayati B, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 85

⁴⁷ Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, h. 202

⁴⁸ Sudarwan Danim, *Profesionalisasi Dan Etika Profesi Guru*, (Bandung: Alfabeta CV, 2010), h. 60

bermutu, akan lebih baik pemaparan definisi mutu dijadikan fokus pada tulisan ini.

Mutu dapat juga disebut kualitas. Dalam Bahasa Indonesia kata kualitas berasal dari bahasa Inggris, yaitu *quality* dan kata ini sesungguhnya berasal dari bahasa Latin, yaitu *qualitas* yang masuk ke dalam bahasa Prancis kuno, yaitu *qualite*. Kata tersebut mempunyai beberapa arti, diantaranya adalah: (1) suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda. (2) standar tertinggi sifat kebaikan. (3) memiliki sifat kebaikan tertinggi.⁴⁹

Ketiga arti tersebut dapat dipahami bahwa mutu berkenaan dengan sifat sesuatu yang baik. Bermutu berarti mempunyai sifat-sifat yang baik atau menyenangkan bagi yang merasakannya atau mungkin juga bagi umum. Sering juga dalam pengertian umum kata bermutu berarti mempunyai sifat yang baik atau terbaik. Karena frase bermutu baik atau bermutu terbaik jarang, bahkan tidak pernah dipergunakan. Pemahaman tentang mutu juga dipengaruhi oleh tingkat kemajuan pendidikan dan ekonomi individu atau masyarakat yang belum berpendidikan terutama di pedesaan, misalnya makanan bermutu adalah yang enak (lezat) rasanya dan dapat membuat kenyang. Tetapi bagi masyarakat yang berpendidikan, terutama diperkotaan, makanan bermutu adalah yang bergizi, sesuai dengan ukuran kesehatan.⁵⁰



⁴⁹ Daulat P. Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 106

⁵⁰ Daulat P. Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu*, h. 107

Dengan meningkatkan mutu sebuah pendidikan, pelaksanaan dan pelanggan pendidikan pun akan merasa puas dengan hasil yang diperoleh. Menurut Husain Usman, mutu bermanfaat bagi pendidikan seperti mampu meningkatkan pertanggungjawaban, akuntabilitas sekolah kepada masyarakat dan atau pemerintah yang telah memberikan semua biaya kepada sekolah, menjamin kualitas kelulusannya, bekerja lebih professional dan mampu meningkatkan persaingan yang sehat.⁵¹

Ketika meninjau mutu dari pendidikan, maka jangan terlalu terkonstaminasi dengan paradigma lama yang menggariskan bahwa lulusan yang nilainya lebih besar sudah pasti bermutu, sedangkan sudah banyak terjadi bahwa yang mempunyai nilai besar dari sekolah mereka tidak mampu mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan bidang mereka. Jadi paradigma yang harus menjadi acuan terhadap pendidikan yang bermutu adalah kesesuaian sifat-sifat produknya dengan kebutuhan pelanggan. Dalam artian dapat menciptakan lulusan (alumni) yang mampu mengaplikasikan hasil pendidikan mereka dengan baik.

Mutu pendidikan itu menyangkut masalah kualitas ukuran baik buruk dan tingi rendahnya kondisi pendidikan sehingga bisa efisien selaku alat pemecah kesulitan-kesulitan hidup setiap hari, maka segala sesuatu yang bermutu itu sifatnya ampuh, awet, multiguna, dan efektif bagi

⁵¹ Usman Husain, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 410

manusia. Sedangkan hal-hal yang tidak bermutu itu mudah lapuk, rusak, tidak banyak jumlahnya dan tidak efektif.⁵²

Adapun karakteristik sekolah dapat dikatakan sekolah yang mempunyai karakteristik berkualitas menurut Husain Umar, di antaranya yaitu: Kinerja (performa) berkaitan dengan aspek fungsional sekolah misalnya: Kinerja guru dalam mengajar, dan edukatif sekolah baik yang tandai hasil belajar tinggi, lulusannya banyak. Akibat kinerja yang baik maka sekolah tersebut menjadi sekolah favorit. Kemudian waktu wajar (Timeliness): Selesai dengan waktu yang wajar misalnya memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu. Karakteristik berikutnya adalah handal (reliability), usia pelayanan prima bertahan lama misalnya: Pelayanan prima yang diberikan sekolah bertahan dari tahun ke tahun, mutu sekolah tetap bertahan dari tahun ke tahun, kerja keras guru bertahan dari tahun ke tahun. Serta mempunyai daya tahan banting misalnya: Meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan, tidak tutup. Selain itu sekolah yang berkualitas juga perlu memperhatikan keindahan (arsithecitic). Misalnya: Eksterior dan interior sekolah ditata menarik. Taman yang indah dan dipelihara dengan baik, warga sekolah berpenampilan menarik.⁵³

Sedangkan Mortimone, sebagaimana dikutip oleh Hendayat Sutopo, mengemukakan beberapa faktor yang perlu dicermati agar mutu pendidikan di sekolah dapat ditingkatkan, yaitu dengan kepemimpinan sekolah yang

h. 24 ⁵² Kartini Kartono, *Pengantar Ilmu Pendidikan Teoritis*, (Bandung: Mandar Maju, 1992),

⁵³ Usman Husain, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, h. 433

positif dan kuat. Tidak dapat dipungkiri, bahwa faktor kepemimpinan yang diterapkan di sekolah sangat menentukan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Menurut Juran, dua hal yang sangat penting bagi para manajer, yaitu: Keistimewaan produk, semakin baik keistimewaan produk semakin tinggi matanya; dan bebas devisiensi, semakin sedikit devisiensi berarti semakin baik mutunya.⁵⁴

Adapun kriteria siswa dikatakan mempunyai kualitas jika sesuai dengan indikatornya. Menurut Djohar, indikator kualitas siswa dilihat dari segi pengetahuannya. Standar kelulusan sesuai dengan nilai murni (NEM) menjadi indikator yang masih dipakai untuk menyatakan seorang siswa bermutu atau tidak. Bila mendapatkan nilai tinggi siswa itu dikatakan bermutu, bila tidak apalagi gagal bukan hanya siswa yang mendapatkan anggapan yang kurang baik, tetapi sekolahpun juga akan menurun kualitasnya.⁵⁵

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dituntut untuk dapat menciptakan siswa yang dapat diterima oleh masyarakat, serta dapat bersaing dengan lembaga lain, sehingga kualitas dari pendidikan menjadi visi utama untuk mencapai kesuksesan. Jadi jelaslah bahwa mutu pendidikan menjadi harapan semua orang sebab dapat dikategorikan sebagai sektor yang terpenting.

⁵⁴ Sutopo Hendayat, *Metodologi Penelitian*, (Surakarta: Sebelas Maret University Press, 2002), h. 94

⁵⁵ Djohar, *Pendidikan Strategis*, (Yogyakarta: Lesti, 2003), h. 33

Dalam kaitan penelitian manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, maka tugas kepala sekolah dalam hal ini adalah menjalankan kegiatan yang berkesinambungan seperti mengelola sumber daya yang ada baik guru, staf, dan yang lainnya secara efektif dan efisien. Sehingga menghasilkan pendidikan yang bermutu, seperti *output* yang baerdayasaing tinggi, nilai ujian diatas standar, dan sering memenangkan kompetisi pendidikan.

2. Prinsip-Prinsip Mutu Pendidikan

a. Fokus pada pelanggan (peserta didik)

Dalam dunia pendidikan fokus pada pelanggan ini merupakan fokus pada siswa, karena siswa merupakan obyek yang utama dan pertama dalam proses pendidikan, yang ini lebih dititik beratkan pada proses pendidikan dari pada hasil pendidikan, karenanya fokus pada siswa dalam proses belajar mengajar ini merupakan hal yang sangat urgen dalam mencapai mutu.

Pelanggan disini tidak terfokus pada pelanggan internal saja akan tetapi juga pada pelanggan eksternal, yang mana keduanya sangat penting dalam membangun mutu dan kualitas pendidikan kita, kemudian yang termasuk pelanggan eksternal ini juga orang tua, pemerintah, institusi lembaga swasta (LSM) dan lembaga-lembaga lain yang mendukung terwujudnya mutu pendidikan yang unggul.⁵⁶

⁵⁶ Online <http://duniainformatikaindonesia.blogspot.com/2013/03/prinsip-prinsip-mutupendidikan.html>.(online, diakses pada tanggal 08 Maret 2020) pukul: 20.00

b. Perbaikan proses

Konsep perbaikan terus menerus dibentuk berdasarkan pada premisi suatu urutan langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan *output* seperti produk berupa barang dan jasa. Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman dari *output* dan memperbaiki keandalan. Tujuan pertama perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, sedangkan tujuan perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk *output* yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan puas.

c. Keterlibatan total

Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mendorong usaha yang memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif di pasar yang dimasuki. Guru dan staf pada semua tingkatan diberi wewenang/kuasa untuk memperbaiki *output* melalui kerjasama dalam struktur kerja baru yang fleksibel untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip mutu pendidikan sangatlah fokus pada peserta didik, melakukan perbaikan terus menerus baik dari segi kurikulum maupun metode pembelajaran. Sehingga mutu pendidikan tersebut dapat dikenal di kalangan masyarakat.



Dan kaitan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dituntut untuk terlibat secara total memantau kinerja guru dan staf sehingga ketika permasalahan muncul bisa langsung diperbaiki yang pada akhirnya akan berdampak pada mutu siswa itu sendiri.

3. Peningkatan Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan adalah secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mencakup *input*, proses, *output* pendidikan.

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 manusia (kepala sekolah, guru) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan). *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program. *Input* harapan-harapan seperti visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input*.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan bersekala



mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan prose-proses lainnya.

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



Output pendidikan, Kinerja sekolah adalah prestasi yang dihasilkan dari proses sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerja. Khusus yang berkaitan dengan mutu *output* sekolah, dikatakan berkualitas tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: 1. Prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, UTS, UN, karya ilmiah, lomba akademik, 2. Prestasi non akademik seperti IMTAQ, kejujuran,

kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejujuran, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya.⁵⁷

Kaitan manajemen kepala sekolah dengan mutu pendidikan ialah kepala sekolah menjalankan semua tugas menajerialnya menggunakan fungsi manajemen yaitu merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengevaluasi. 1. Merencanakan seperti menyusun rencana program, tujuan, kebijakan strategi, prosedur pelaksanaan kegiatan, peraturan, dan rencana anggaran dasar sekolah 2. Mengorganisasi seperti menyusun dan mengatur struktur organisasi, merinci dan menugaskan tugas, membagi kerja, dan mengatur hubungan kerja. 3. Menggerakkan seperti memimpin, mengelola perubahan dan pengembangan, guru dan staf, sarana dan prasarana, peserta didik, pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, keuangan, ketatausahaan, dan menciptakan budaya dan iklim di sekolah secara efisien dan efektif dengan akan tercipta mutu input yang berkualitas 4. Mengevaluasi adalah menentukan kriteria penilaian dan standar kerja guru, mengendalikan tugas dan tanggung jawab guru, mengawasi dan memantau kegiatan guru, dan menilai kinerja bawahan termasuk kinerja guru. Evaluasi adalah langkah terakhir untuk menjamin proses pengelolaan sekolah berjalan sebagaimana mestinya dengan begitu *output* pendidikan (prestasi akademik dan non akademik) tetap terjaga berkualitas tinggi.



⁵⁷ Rokhim, online <http://www.rokhim.net/2013/04/pengertian-mutu-pendidikan.html>. (diakses pada 08 Maret 2020) pukul: 20.00

E. Kerangka Berpikir

Manajemen kepala sekolah adalah proses suatu pelaksanaan dari tugas-tugas kepala sebagai seorang manajerial yang dalam prosesnya menggunakan tahapan fungsi manajemen yang dikemukakan oleh GR. Terry yaitu *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*.

Output dan outcome sekolah menjadi baik tergantung dari bagaimana manajemen kepala sekolah dijalankan, sehingga akan membentuk sekolah menjadi baik. Kepala sekolah berlatarbelakang pendidikan, kepribadian, sosial dan manajerial tinggi merupakan syarat kompetensi. Kepala sekolah yang kompeten dan komitmen kuat menjadi modal untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah.

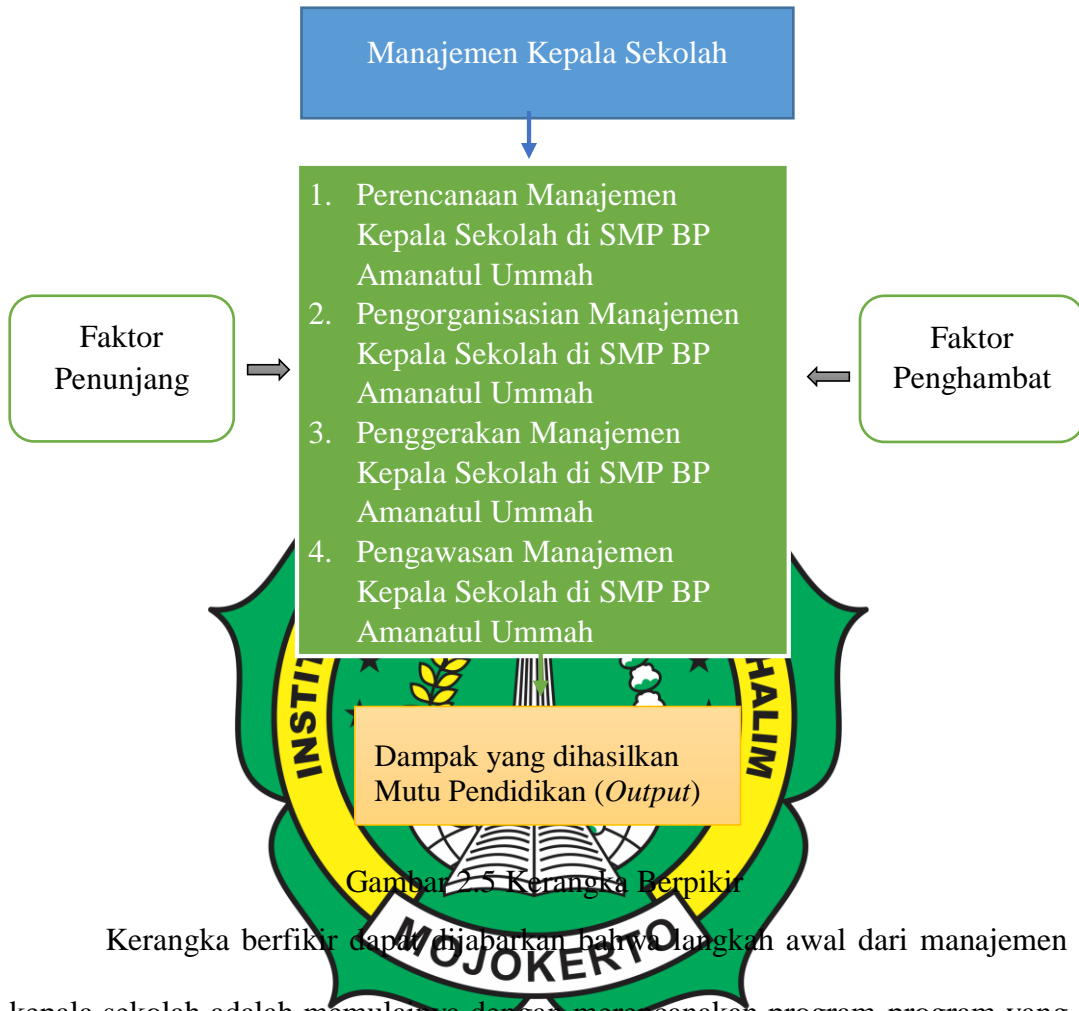
Dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan disuatu lembaga tidak akan terlepas dari faktor penunjang dan faktor penghambat. Faktor penunjang merupakan segala sesuatu yang dapat mendukung terhadap pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan dan faktor penghambat yaitu segala sesuatu yang dapat menghambat terhadap pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan.

Untuk mengetahui faktor penunjang maupun faktor penghambat, perlu diadakan suatu penelitian yang intensif dan evaluasi sehingga dapat diketahui faktor penunjang dan penghambat pada lembaga tersebut, serta dapat mengetahui dampak proses pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Untuk lebih jelasnya, kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat dalam bagan berikut :



MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

(Studi kasus di Sekolah Menengah Pertama Amanatul Ummah Pacet Mojokerto)



Gambar 2.5 Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir dapat dijabarkan bahwa langkah awal dari manajemen kepala sekolah adalah memulainya dengan merencanakan program-program yang hendak dicapai bersama, selanjutnya kepala sekolah mengorganisasikan berbagai program tersebut untuk dapat ditindak lanjuti, maka sebagai bentuk tindak lanjut dari perencanaan dan pengorganisasian tersebut kepala sekolah melaksanakan (menggerakan) program-program tersebut dan langkah terakhir dari manajemen adalah mengevaluasi pelaksanaan tersebut, sehingga akan memunculkan dampak dari proses manajemen kepala sekolah tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode penelitian adalah anggapan dasar tentang suatu hal yang dijadikan pijakan berfikir dan bertindak dalam melaksanakan penelitian.⁵⁸ Dan pada hakikatnya diartikan dengan seluruh kegiatan penelitian yang dijalankan. Dengan demikian pada saat peneliti memunculkan minat, ide dan gagasannya maka peneliti tersebut telah mulai menjalankan kegiatan penelitian.⁵⁹

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian lapangan, dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu menggali data sebanyak mungkin dari obyek yang diteliti. Penelitian bertujuan untuk menggambarkan secara deskripsi, meringkas berbagai macam kondisi yang ditemukan di lapangan atau obyek penelitian. Jenis penelitian yang berisi tentang paparan dengan tidak melibatkan kalkulasi angka.

Prosedur penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan diarahakan pada latar dan individu secara holistik (utuh).⁶⁰ Dan bertujuan untuk mendeskripsikan tentang realitas manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan kompetensi profesional.

⁵⁸ Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), h. 254

⁵⁹ M. Aslam Sumhudi, *Komposisi Disain Riset*, (Jakarta:Lembaga Penelitian Universitas Trisakti, 1986), h. 37

⁶⁰ Kuncoro Mudrajad, *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, (Jakarta: Erlangga, 2003), h. .21

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri merupakan pengumpul data utama sebagaimana yang dikatakan oleh Lexy J. Meleong: “Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitian”.⁶¹

Berdasarkan pendapat tersebut, untuk mengumpulkan data sebanyak-banyaknya peneliti terjun langsung dan memburu dalam komunitas subjek penelitian. Peranan peneliti sebagai instrument utama dalam proses pengumpulan data, peneliti realisasikan dengan mengamati dan berdialog secara langsung dengan beberapa pihak dan elemen yang berkaitan.

Kepada subjek penelitian, peneliti terkadang tidak menyatakan status sebagai peneliti, dengan harapan bisa mendapatkan data asli atau secara apa adanya. Namun ketika berhadapan dengan Kepala Sekolah atau guru yang terkait dengan program manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan ini, secara otomatis peneliti menyatakan status sebagai peneliti, karena prosedur formal terhadap lembaga sekolah memang demikian.

Menurut Sanapiah Faisal, kehadiran peneliti di lokasi ada 4 tahap, yaitu *apprehension* (pemahaman lapangan), *exploration* (penjajahan lapangan), *cooperation* (kerjasama di lapangan) dan *participation* (keikutsertaan di lapangan).⁶² Adapun tujuan kehadiran peneliti dilapangan untuk mengamati

⁶¹ Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), Cet. Ke-24, h. 168

⁶² Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi* (Malang: Yayasan Asah, Asih, Asuh, 1989), 12.

secara langsung keadaan dan fenomena yang terjadi di sekolah yang diteliti tersebut. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan hasil penelitian yang konkrit melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Sebelum memasuki lokasi penelitian, peneliti terlebih dahulu meminta izin kepada pihak sekolah dengan memperkenalkan diri pada komponen yang ada di lembaga tersebut baik melalui pertemuan yang diselenggarakan oleh sekolah baik yang bersifat formal maupun semi formal serta menyampaikan maksud dan tujuan.
2. Mengadakan observasi di lapangan untuk memahami latar penelitian sebenarnya.
3. Membuat jadwal kegiatan penelitian berdasarkan kesepakatan antara peneliti dan subyek penelitian.
4. Melakukan pengumpulan data di sekolah tersebut melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

Oleh sebab itu, dalam pelaksanaan kegiatan penelitian, peneliti terlibat langsung ke lapangan untuk mendapatkan dan mengumpulkan data-data. Sebagai *key instrumen*, kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan lebih memungkinkan untuk menemukan makna dan tafsiran dari subjek penelitian dibandingkan dengan penggunaan alat non-human.



Jadi peneliti dapat mengkonfirmasi dan mengadakan pengecekan kembali. Dengan demikian keterlibatan dan penghayatan peneliti memberikan *judgment* dalam menafsirkan makna yang terkandung di dalamnya.⁶³

C. Latar Penelitian

Latar/tempat penelitian ini difokuskan pada lembaga pendidikan SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto yang beralamat jalan KH. Abdul Chalim No.1 Kembangbelor Pacet Mojokerto. Pada semester genap tahun ajaran 2019/2020.

Pada penelitian kualitatif yang dijadikan latar penelitian adalah situasi penelitian itu sendiri. Dalam penelitian ini situasi yang dipilih dan ditetapkan adalah manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah beserta waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, guru-guru dan pihak-pihak terkait dengan sekolah tersebut.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kualitatif, menurut Lofland sebagaimana dikutip Moleong sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data-data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu maka jenis data dibagi dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik.

Kata-kata dan tindakan orang yang dapat diamati atau diwawancarai yang dicatat melalui catatan tertulis atau rekaman dalam penelitian ini

⁶³ Nana Sudjana, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2012), 196.

merupakan sumber data utama, dengan menggunakan teknik sampling, yaitu dengan mewawancarai kepada pihak lembaga sebagai *key informant*, kemudian diikuti dengan *snow ball* proses, yaitu sumber data berikutnya diperoleh dari *key informant* tersebut secara bergulir, dan baru diberikan apabila terjadi pengulangan informasi. Selain itu, penelitian ini menggunakan data tambahan berupa dokumen, arsip, buku-buku referensi, dan sumber data lainnya yang dapat menunjang terhadap sumber data penelitian mengenai manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan kompetensi profesional.

Untuk mendapatkan data tersebut, peneliti akan mewawancarai Kepala Sekolah sebagai *key informant* yang memberikan keterangan yang benar tentang latar aliamiah SMP BP Amanatul Ummah, proses manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, serta hasil manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kemudian peneliti akan mewawancarai bagian waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, waka sarana prasarana, guru-guru dan staf tenaga pendidik serta sumber lain yang direkomendasikan oleh Kepala Sekolah SMP BP Amanatul Ummah.



Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala sekolah SMP BP Amanatul Ummah. sebagai orang yang berpengaruh dalam perkembangan pendidikan di lembaganya.
2. Wakil Kepala Kurikulum SMP BP Amanatul Ummah yang secara langsung bertanggung jawab atas perencanaan dan pengelolaan kurikulum.
3. Wakil Kepala Kesiswaan SMP BP Amanatul Ummah yang secara langsung bertanggung jawab atas pembinaan siswa.
4. Guru-guru di SMP BP Amanatul Ummah

5. Tenaga kependidikan/staf di SMP BP Amanatul Ummah

Selain itu, data primer yang berupa dokumen adalah dokumen-dokumen SMP BP Amanatul Ummah yang berkaitan dengan fokus penelitian, misalnya dokumen sejarah sekolah, data guru, data siswa, dan data sarana prasarana. Adapun data sekunder yaitu data yang peneliti peroleh dari hasil dokumentasi baik berupa teks, *soft-file*, yang terkait dengan fokus penelitian di SMP BP Amanatul Ummah.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, pengamatan langsung atau observasi, dan penelaahan dokumen. Teknik pengumpulan data wawancara yang dilakukan adalah secara mendalam (*in-depth interview*), peneliti berusaha untuk mengungkapkan beberapa informasi yang dapat mendukung penelitian dengan cara pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat maupun fakta dalam manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga metode yang sudah lazim digunakan dalam penelitian kualitatif deskriptif untuk pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi.

1. Observasi

Menurut poerwandari dalam imam gunawan berpendapat bahwa observasi merupakan metode yang paling dasar dan paling tua, karena dengan

cara-cara tertentu kita selalu terlibat di dalam proses mengamati.⁶⁴ Sedangkan menurut Imam Gunawan observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.⁶⁵ Observasi dilakukan dengan mengamati kegiatan dalam proses evaluasi serta data yang menunjang kelengkapan penelitian ini. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.⁶⁶

Observasi atau pengamatan merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengamati kegiatan yang sedang berlangsung di lapangan. Ada dua (2) jenis observasi yaitu observasi partisipatif (*participatory observation*) dan observasi non partisipatif (*nonparticipatory observation*). Dalam observasi partisipatif, pengamat ikut serta dalam kegiatan, sedangkan dalam observasi nonpartisipatif pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan, melainkan hanya mengamati saja.

Adapun observasi yang akan peneliti lakukan yaitu observasi nonpartisipatif, yaitu peneliti mengamati kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga pendidik dalam meningkatkan kompetensi profesional. Sedangkan untuk memudahkan peneliti dalam observasi, maka peneliti akan membuat pedoman observasi yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Adapun hal-hal yang akan peneliti observasi secara non partisipatif ketika di dalam hal ini mengenai manajemen kepala sekolah dalam

⁶⁴ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta. Bumi Aksara, 2014), h. 161

⁶⁵ Husnaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), Cet. Ke-3, h. 52

⁶⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kaulaitatif dan R&D*, h. 145

meningkatkan kompetensi pendidik yaitu dimulai dari proses pelaksanaan hingga proses evaluasi.

2. Wawancara

Wawancara adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu, hal ini merupakan proses tanya jawab lisan, dimana dua orang atau lebih berhadap-hadapan secara fisik guna memperoleh data atau informasi untuk kepentingan tertentu, wawancara mendalam merupakan suatu cara memperoleh data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran lengkap tentang topik yang diteliti.⁶⁷ Dengan kata lain bahwa wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang utama.

Isi wawancara mengenai (1) pengalaman informan, yaitu apa yang dikerjakan; (2) pendapat, pandangan, tanggapan, tafsiran atau pikiran tentang sesuatu; (3) perasaan; (4) pengetahuan/fakta-fakta yang diketahui; (5) penginderaan, apa yang dilihat, didengar dan diraba; (6) latar belakang pendidikan, pekerjaan dan tempat tinggal. Wawancara mendalam sering disebut dengan wawancara tidak terstruktur yang merupakan metode interview secara lebih mendalam, luas dan terbuka dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Hal ini untuk mengetahui pendapat, persepsi dan pengalaman seseorang.

⁶⁷ Burhan Bungin (Ed, *Metodologi Penelitian Kualitatif Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 157.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.⁶⁸ Data-data dokumentasi tersebut dihimpun dari lapangan berupa data statistik sekolah maupun foto pada saat pelaksanaan penelitian.

Penggunaan dokumen merupakan teknik pengumpulan data yang bersumber dari non-manusia. Data-data yang bersumber dari non-manusia merupakan suatu yang sudah ada, sehingga peneliti tinggal memanfaatkannya untuk melengkapi data-data yang diperoleh melalui pengamatan atau observasi dan wawancara.⁶⁹

Metode dokumentasi dalam penelitian ini akan menghimpun dokumen-dokumen antara lain profil/sejarah SMP BP Amanatul Ummah, visi dan misi SMP BP Amanatul Ummah, data siswa, data guru, sarana prasarana, foto-foto kegiatan. Selain itu peneliti juga mengumpulkan dokumen foto kegiatan penelitian yang peneliti lakukan di SMP BP Amanatul Ummah, sebagai bahan data sekunder terkait dengan fokus penelitian.



F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan cara menganalisis data penelitian.⁷⁰ Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan

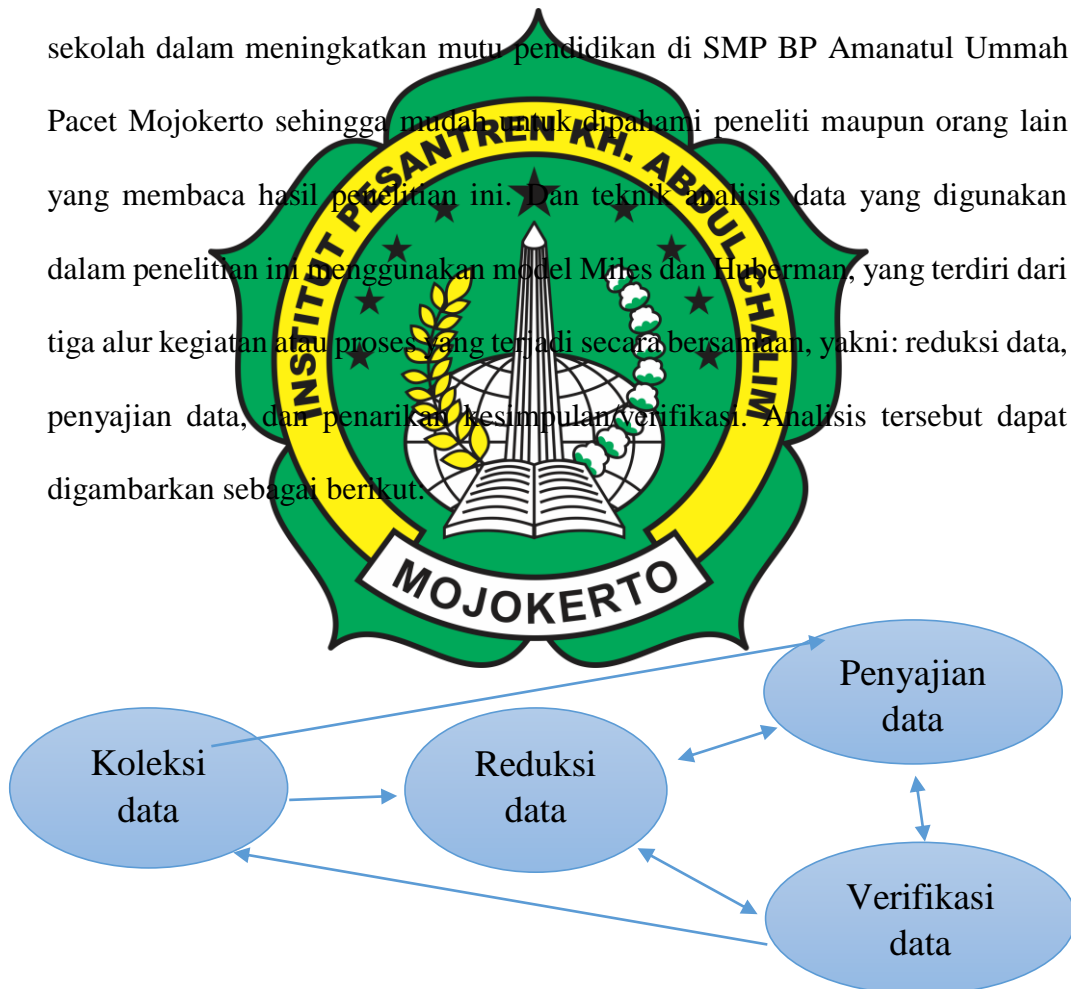
⁶⁸ Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial.*, h.69

⁶⁹ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 216.

⁷⁰ Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah*, h.

dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar foto dan sebagainya.⁷¹

Untuk menganalisis data yang telah diperoleh melalui teknik pengumpulan data di atas, yaitu observasi, wawancara,, dan dokumentasi, selanjutnya peneliti menggunakan teknik analisis deskriptif untuk menggambarkan dan mempresentasikan keterangan-keterangan atau data tersebut secara sistematis dan sederhana tentang pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto sehingga mudah untuk dipahami peneliti maupun orang lain yang membaca hasil penelitian ini. Dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga alur kegiatan atau proses yang terjadi secara bersamaan, yakni: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Analisis tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.1. Bagan Analisis Data

⁷¹ Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 247

Teknik analisis data pada penelitian ini sebagaimana digambarkan di atas dapat dijelaskan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Karena banyaknya data yang diperoleh di lapangan, maka perlu adanya reduksi data. Mereduksikan data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.⁷² Reduksi data ini dilakukan agar penelitian lebih terfokus pada masalah yang benar-benar menjadi prioritas dalam penelitian ini.

2. Penyajian Data

Data yang telah direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Karena tidak semua data yang terkumpul disajikan secara menyeluruh. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Penarikan kesimpulan/Verifikasi adalah langkah ke tiga dalam penelitian kualitatif. Penarikan kesimpulan merupakan langkah terakhir dalam teknik analisis data yang menggunakan penelitian kualitatif.

G. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (*validitas*) dan keandalan (*reliabilitas*) yang disesuaikan

⁷² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kaulaitatif dan R&D*, h. 247

⁷³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kaulaitatif dan R&D*, h. 249

dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri.⁷⁴
Diperbaharui karena validitas dan reliabilitasnya harus diuji.

Keabsahan atau validasi data ini dimaksudkan untuk memperoleh tingkat kepercayaan yang berkaitan dengan seberapa jauh kebenaran hasil penelitian dan mengungkapkan serta memperjelas data dengan fakta-fakta aktual di lapangan.⁷⁵

Uji keabsahan data di dalam metode penelitian kualitatif meliputi, *credibility* (kepercayaan), *transferability* (keteralihan), *dependability* (kebergantungan), dan *confirmability* (kepastian).

Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan dan untuk menjaga validasi penelitian. Teknik penentuan keabsahan penelitian terdiri dari:⁷⁶

1. Credibility (Kepercayaan)

Kriteria ini bertujuan untuk meyakinkan pembaca serta agar mendapat persetujuan dengan informan yang ada dalam penelitian ini, pada tahap ini peneliti melaksanakan penelitian sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat tercapai. a) Melakukan pendekatan persuasif dengan Kepala Sekolah, Guru-guru dan para staf kependidikan, sehingga pengumpulan data dan informasi tentang semua aspek diperlukan dalam penelitian ini akan diperoleh secara sempurna, b) ketekunan pengamatan (*persistent observation*), karena informasi dan aktor-aktor itu perlu ditanya secara silang untuk memperoleh informasi yang sah, 3)

⁷⁴ Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* h. 321

⁷⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, h.273

⁷⁶ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet.7 (Yogyakarta: PT Bayu Indra Grafika, 2008), 125.

melakukan triangulasi (triangulasi), yaitu informasi yang diperoleh dari berbagai sumber perlu dibandingkan dengan data pengamatan. Dalam penelitian ini digunakan triangulasi dengan sumber. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Dalam hal ini peneliti membandingkan kesesuaian antara hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Guru, Jadi triangulasi berarti cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan.

2. *Transferability* (Keteralihan)

Keteralihan dapat dilakukan dengan uraian rinci. Keteralihan bergantung pada pengetahuan seorang peneliti tentang konteks pengirim dan konteks penerima. Teknik ini menuntut peneliti agar melaporkan hasil penelitiannya sehingga uraiannya itu dilakukan seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan.

Dalam hal ini peneliti melaporkan dengan rinci hasil wawancara, observasi dan dokumen terkait dengan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto.

3. *Dependability* (Kebergantungan)

Untuk melihat kebergantungan suatu data dilakukan dengan cara auditing. Auditing digunakan untuk memeriksa kepastian data. Peneliti

melakukan cross cek terhadap data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan observasi dan dokumen apakah terdapat kesesuaian informasi mengenai pelaksanaan pendidikan agama Islam. Selanjutnya membandingkan hasil wawancara dari masing-masing informan penelitian, yaitu membandingkan hasil wawancara dari Kepala Sekolah, Guru, dan Staf.

Kriteria ini bertujuan untuk memegang kebenaran hasil dan bisa dipertanggung jawabkan atau dipercayai. Pada tahap ini penelitian akan tercapai apabila peneliti berkomitmen terhadap temuan atau keutuhan kenyataan yang diteliti.

4. *Confirmability* (Kepastian)

Kriteria ini merupakan kriteria terakhir, dimana peneliti melakukan ricek kembali pada sumber data. Setelah melalui beberapa tahap di atas dilakukan audit kepastian. Dapat dipastikan keterpercayaannya sehingga data yang diperoleh dari proses analisis terkait dengan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Dengan demikian data tersebut dapat diterima dan diakui oleh banyak orang dan dapat dipertanggungjawabkan.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Latar Penelitian

1. Sejarah Singkat Latar Penelitian

SMP BP Amanatul Ummah merupakan sekolah unggulan yang berada di wilayah Kecamatan Pacet Kabupaten Mojokerto, Provinsi Jawa Timur. Sekolah SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto berlokasi di Desa Kembangbelor, tepatnya di jalan Raya KH. Abdul Chalim No. 1 Paras, Kembangbelor, Kecamatan Pacet, Kabupaten Mojokerto.



SMP Unggulan Berbasis Pesantren atau biasa disebut SMP BP berdiri sejak tahun 2009 oleh DR. KH. Asep Saifuddin Chalim, MA. Yang mana dengan segenap kesabaran beliau akhirnya jadilah lembaga SMP BP ini melahirkan hafidz dan hafidzah muda yang berprestasi dan berkualitas. Mereka tidak lulus hanya dengan prestasi namun juga lulus dengan hafalan yang cukup tinggi. Selain itu SMP Unggulan Berbasis Pesantren ini menyediakan pelayanan dan pembelajaran yang sangat efektif. Dimulai dari jam 03.00 WIB pagi dibangun untuk menuaikan ibadah sholat malam (hajat dan witr) secara berjamaah di masjid Raya KH Abdul Chalim menjadi salah satu kelebihan dan 7 kunci sukses Pondok Pesantren Amanatul Ummah sampai jam 22.00 WIB dengan sistem extra full day jam pembelajaran yang ada di sekolah ini. SMP BP Amanatul Ummah terdiri dari pendidikan Formal, Muadalah, dan Tahfidz, SMP BP juga menyediakan ekstrakurikuler yang begitu hebat. Yakni terdiri dari

Jurnalistik, Paskibra, Pramuka, Banjari, Al-Habsyi, Futsal, Sepak Bola, Bulu Tangkis, dan beragam Olimpiade-Olimpiade.

Organisasi Ekstra di atas banyak berkembang dengan pesat dan sedikit demi sedikit membawa nama harum SMP BP dikarenakan para santri selalu berkompeten sekaligus ditambah dengan para guru pendamping yang sangat kreatif dan inovatif juga berpengalaman. Difokuskan pula untuk hafalan Al-Qur'an dimana para santri akan selalu terpantau dalam hafalannya, ditambah kondisi letak pesantren dengan udara sejuk serta lingkungan yang masih sangat asri yang sangat mendukung suasana pembelajaran sehingga para santri semakin mudah untuk menghafal alquran tanpa sedikitpun merasa bosan dan jenuh.

2. Visi Sekolah

- Terwujudnya manusia yang Unggul, Utuh, dan Berakhlakul Karimah untuk kemuliaan dan kejayaan Islam serta kaum muslimin, kemuliaan dan kejayaan seluruh bangsa Indonesia, dan untuk keberhasilan cita-cita kemerdekaan yaitu terwujudnya kesejahteraan dan tegaknya keadilan bagi seluruh bangsa Indonesia tanpa terkecuali.

3. Misi Sekolah

- Melaksanakan sistem yang berlaku di Lembaga Pendidikan Unggulan Pondok Pesantren Amanatul Ummah secara ketat dan bertanggung jawab.



4. Data Guru (Tenaga Pendidik)

Tabel 4.1 Data Guru (Tenaga Pendidik) Formal

No	Nama	Mata Pelajaran
1	Abdulloh Ma'ruf, S.Pd.I	Tahfids & PAI
2	Adnin Ulfa Yunianti, M.Pd	Fisika
3	Akhmad Fauzi, M.Pd	Fisika & Kimia
4	Ana Nur Mas'ula, S.Pd	Bahasa Inggris
5	Anita Lailatus Shofiana, S.Si	Matematika
6	Arini Eka Puspitasari, S.Pd	Bahasa Indonesia
7	Bayu Kristanto, S.Si	F/Matematika
8	Cecep Zakaria, S.Pd	Bahasa Indonesia
9	Danang Himawan, SH	TIK
10	Desi Aris Sugianti, S.Pd	PKN & IPS
11	Diah Purwanti, S.Fil.I	PKN
12	Eka Febbry A., S.Pd	Fisika
13	Ina Insania, S.Pd	IPA Biologi
14	Iwan Hadi, S.Pd	Bahasa Inggris
15	Lestari Budianto, M.Pd	B. Inggris & Conversation
16	M. Hasyim Al Abror, S.Pi	Fisika & TIK
17	M. Rohmatullah, S.S	-
18	Masfufah, S.S	Bahasa Indonesia
19	M Badrul Mutammam, M.Pd	Matematika
20	Nadiya Eka Safitri, S.Pd	IPA Fisika

21	Nafisa Qurrotu Aini, S.Pi	Biologi, Fisika
22	Noer Aisyah, S.Pd.	Bahasa Indonesia
23	Novita Tri Untari, S.Pd	IPA Kimia
24	Nur Laifah Hasinah, S.Stat	Matematika
25	Nur Novyta Putri E, S.Pd	Bahasa Inggris
26	Nurul Fitriana, S.Pd	IPS
27	Nurul Hidayah, S.Pd	Biologi
28	Ridha Apriviyanti, SH	PKN
29	Ridho Yanuar DR, M.Pd	Ipa Fisika
30	Rizqi Amrulloh, S.Pd	IPA Biologi
31	Rosmalinah, S.Pd	Bahasa Inggris
32	Salwa Amaliyah, M.Pd	Matematika
33	Siti Zulaiha S.Pd	B. Inggris & Nahwu Shorof
34	Sulihmiatin, S.Si	Biologi
35	Widiyawati, S.Pd.I	Conversation

Dokumen : Tata Usaha SMP BP Amanatul Ummah

Tabel 4.2 Data Guru (Tenaga Pendidik) Muaddalah

No	Nama	Mata Pelajaran
1	Achmad Ma`ruf, S.Pd.I	PAI, Tahfidz
2	Achmad Faishol	Fiqih dan Tahfidz
3	Agus Setyawan	Tahfidz
4	Ahmad Mubassir	Tahfidz

5	Alfi Rohmatin, S.Pd.I	Bahasa Arab
6	Anir Fikri, S.Pd	Tahfidz
7	Cholila	Tahfidz
8	Hidayatul Munawaroh, S.Pd.I	Nahwu Shorof, Bahasa Arab, Tahfidz
9	Inna Azimatul Musa`adah	Tahfidz
10	Jazur Rohim, S.Pd	PAI, Tauhid, Bahasa Arab, Fiqih
11	Libaasut Taqwa	Nahwu Shorof, Tahfidz
12	M. Aprio Rendra YP	Tahfidz, PAI
13	Moh Aflah, SE.	Tahfidz, Fiqih, PAI, Tauhid
14	Mohammad Ali Saifuddin, S.Pd	Tahfidz, Muadalah
15	Muallifah, S.Pd.I	Tahfidz
16	Muhammad Hamidz, S.S., M.Pd.I	Nahwu Shorof, Bahasa Arab, Tahfidz
17	Muhammad Khozin	Tahfidz
18	Muhammad Najib Kailani	Tahfidz
19	Munawiroh, S.Pd	Tahfidz
20	Muntolib	Tahfidz
21	Nashih Abdul Halim, S.Pd	PAI
22	Nikmatul Ilmi Maulidah	Tahfidz
23	Nur Afifah Zulmi	Tahfidz
24	Nurul Izzah, Lc. MHI	Bahasa Arab dan PAI
25	Rohmatullah, M.Ag	Nahwu Shorof
26	Rokhim, S.Pd	Tahfidz, Nahwu Shorof

27	Rusdiana Fatmawati	Nahwu Shorof, Bahasa Arab, Tauhid
28	Sholihatin	Tahfidz
29	Sri Rahayu	Tahfidz
30	Ummu Azizah	Tahfidz
31	Waridatul Husnawiyah R., S.Pd	Tahfidz
32	Yahya	Tahfidz
33	Chanifatul Choiroh B.sc	Tahfidz
34	Said Nur Alim, S.Pd	Muaddalah

Dokumen : Tata Usaha SMP BP Amanatul Ummah

5. Data Tenaga Kependidikan (Star)

Tabel 4.3 Tenaga Kependidikan

No	Nama	Jabatan
1	M. Rohmatullah, S.S	Waka Kurikulum
2	Haris Bagus Eko L., S.Pd dan Akhmad Fauzi, M.Pd	Waka Kesiswaan
3	Moh Aflah, SE.	Waka Keguruan
4	Rokhim, S.Pd	Waka Kesantrian
5	Muhammad Hafidz, S.S.,M.Pd.I	Waka Tahfidz dan Muaddalah
6	Alfi Rohmatin, S.Pd.I	Bendahara
7	Nur Aisyah, S.Pd	Bendahara
8	M. Hasyim Al-Abror	Kepala Bagian TU
9	Rusdian Fatmawati, S.Pd	TU
10	Ridha Apriviyanti, SH	TU
11	Azhar Firdaus	TU

Dokumen : Tata Usaha SMP BP Amanatul Ummah

B. Paparan Data Hasil Penelitian

Data yang disajikan ini mengacu pada hasil penelitian terhadap proses manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Wawancara tersebut dilakukan peneliti pada subjek penelitian yaitu kepala sekolah, waka kesiswaan, waka kurikulum, waka humas, waka sarpras, guru, dan tenaga kependidikan. Pertanyaan yang sama dengan sumber berbeda dengan tujuan agar menghasilkan data yang obyektif.

Berdasarkan telaah dan kunjungan lapangan penelitian, maka peneliti menyajikan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi penelitian sebagai berikut:

1. Manajemen Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto

Perencanaan merupakan langkah pertama dalam proses manajemen SMP BP Amanatul Ummah guna meningkatkan mutu (output) pendidikan, perencanaan memegang peranan yang sangat penting karena program yang sempurna sekali pun tidak akan menghasilkan kualitas yang baik tanpa sebuah perencanaan yang matang.

Perencanaan di SMP BP Amanatul Ummah ini dibuat oleh kepala sekolah dengan dibantu oleh waka kurikulum, waka kesiswaan dan seluruh staf di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto, dab berikut manajemen perencanaan yang dilakukan kepala sekolah antara lain:



- a. Menyusun kurikulum, membuat kalender, dan menetapkan jadwal.

Menyusun kurikulum pembelajaran, membuat kalender akademik, serta menetapkan jadwal mengajar merupakan kegiatan program kerja kepala sekolah jangka panjang yang selalu terjadwal setiap tahunnya biasanya dibahas pada raker, hal tersebut diungkapkan dalam wawancara bersama guru bahasa inggris bapak Lestari Budianto yaitu:



Sejauh yang kami alami di SMP BP ini memang begitu, Jadi kita ada yang namanya raker jadi rapat kerja itu tahunan, pada raker itu kita akan membahas atau merencanakan pembelajaran atau sistem pendidikan kita selama satu tahun, baik itu kurikulum pembelajaran, kalender pendidikan, jadwal mengajar dan lain-lain. termasuk kita juga akan antisipasi kira-kira masalah apa yang akan muncul satu tahun kedepan, itu kita sudah rencanakan di awal untuk persiapan masalah dan juga solusinya nanti, jadi memang itu satu tahun sekali, selain Raker yang satu tahun sekali kita juga ada rapat lembaga kalau Raker itu seluruh lembaga Amanatul Ummah sementara rapat lembaga itu biasanya hanya terbatas lembaga SMP sendiri SMA sendiri yang biasanya tiga sekali.

Kemudian peneliti juga mewawancarai Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum bapak Rahmatullah sebagai berikut:

Itu pasti ada pedomannya tetap menggunakan kalender pendidikan Diknas Surabaya kemudian diturunkan menjadi kalender pendidikan Amanatul Ummah karena apa yang direncanakan oleh kaldik surabaya itu kita harus sesuaikan, misalnya tentang libur di Kaldik umumnya libur itu pertengahan desember tetapi di Amanatul Ummah liburnya awal Januari tentu selalu kita sesuaikan. Kalau jadwal pelajaran kita tetap membuat.

⁷⁷ Lestari Budianto, Wawancara, di Pandan Mojokerto. Pukul 19.00 WIB. 08 Juni 2020

Pernyataan di atas diperkuat dengan wawancara kepala sekolah yaitu:

Ya disini saya sebagai kepala sekolah menugaskan bagian kurikulum untuk selalu membuat dokumen kurikulum kemudian membuat jadwal dan kalender pendidikan yang berpedoman pada kalender pendidikan diknas surabaya kemudian diturunkan kepada kalender pendidikan yayasan yang diturunkan lagi menjadi kalender pendidikan SMP BP.⁷⁸

Hal yang paling utama untuk diperhatikan ialah dalam membuat dan menyusun kurikulum karena kurikulum merupakan energi dari sekolah itu sendiri, sekolah yang bermutu adalah sekolah yang selalu memperhatikan kurikulumnya.

b. Menyusun kebijakan dan strategi

Selain itu kepala sekolah juga menyusun kebijakan dan strategi serta prosedur pelaksanaan kegiatan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan (*output*). Hal ini disampaikan oleh bapak Lestari Budianto sebagai Guru Bahasa Inggris yang menyatakan bahwa:

Kami terbiasa menyusun segala sesuatu di awal tahun ya ketika tahun ajaran selesai terus akan satu bulan atau dua bulan, satu bulan biasanya sebelum tahun ajaran baru kami sudah langsung mengadakan rapat itu untuk mempersiapkan agar tahun ajaran baru lebih baik masalah-masalah lebih diminimalisir ya jadi tentu saja selain kurikulum dan kalender pendidikan juga jadwal mengajar tentu bapak kepala sekolah juga menyusun kebijakan dan strategi pada saat raker tersebut yang tentunya nanti akan dikawal selama selama satu tahun itu apakah benar-benar berjalan yang direncanakan ataukah tidak.⁷⁹

Senada dengan pernyataan di atas bapak kepala sekolah juga menyampaikan pendapatnya yaitu:

⁷⁸ Affan Hasnan, Wawancara, Pacet, di SMP BP Amanatul Ummah. Pukul. 11.45 WIB Juni 2020

⁷⁹ Lestari Budianto, Wawancara, di Pandan Mojokerto. Pukul 19.00 WIB. 08 Juni 2020

Iyah jelas itu harus diidentifikasi semuanya sumber daya manusianya, hal itu juga harus kita tingkatkan juga karena setiap tahun itu pasti ada perubahan, entah itu di lingkungan atau di pesantren selalu ada perubahan oleh karena itu kita juga selalu mengidentifikasi sumber daya manusia dan kita sesuaikan dengan perubahan-perubahan tersebut.⁸⁰

Hasil wawancara diatas, menghadirkan secara jelas bahwa kepala sekolah menyusun kebijakan dan strategi serta prosedur pelaksanaan kegiatan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan (*output*).

c. Mengidentifikasi dan mempersiapkan sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan suatu kebutuhan bagi institusi yang harus baik dalam perencanaannya, hal tersebut agar mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas yang dibutuhkan institusi demi mencapai mutu pendidikan yang berkualitas. Berhasil atau tidaknya tujuan institusi bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peran perencanaan menjadi suatu hal yang harus diperhatikan betul. Seperti yang telah diungkapkan oleh Lestari

Budianto guru SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto:

Ya tentu sekali jadi kita ada yang namanya MGMP, MGMP itu diketuai oleh seorang kurikulum, kurikulum ini yang ditunjuk oleh Bapak Affan sebagai kepala sekolah, bapak Affan menugaskan bagian kurikulum untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan kami para guru untuk menjadi lebih baik atau meningkatkan mutu pendidikan di SMP BP, jadi kami digerakan oleh kurikulum, tentu saja kurikulum juga tidak berdasarkan insting dia, jadi memang rapat tahunan itu kuncinya di situ, jadi kita persiapkan segala sesuatunya segala masalah juga kita

⁸⁰ Affan Hasnan, Wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

identifikasi kita solusi bahkan sampai prediksi masalah yang akan timbul pun kita bahas di rapat kerja itu.⁸¹

Hal tersebut juga diperkuat oleh bapak Affan sebagai kepala sekolah SMP BP Amanatul Pacet Mojokerto:

Iyah jelas itu harus diidentifikasi semuanya sumber daya manusianya seperti guru dan staf, hal itu juga harus kita tingkatkan juga karena setiap tahun itu pasti ada perubahan, entah itu di lingkungan atau di pesantren selalu ada perubahan oleh karena itu kita juga selalu mengidentifikasi sumber daya manusia dan kita sesuaikan dengan perubahan-perubahan tersebut.⁸²

Dari pandangan diatas menandakan bahwa kepala sekolah SMP BP Amanatul Ummah menjalankan salah satu fungsinya yaitu merencanakan dan mengidentifikasi sumber daya manusia karena selalu ada perubahan-perubahan setiap tahunnya hal tersebut guna tercapai peningkatan mutu pendidikan.

d. Menyusun pengelolaan kesiswaan

Siswa merupakan komponen utama di dalam sebuah lembaga pendidikan, karena sekolah bisa dikatakan lembaga pendidikan jika ada siswanya. Dan perencanaan kepala sekolah selanjutnya ialah menyusun pengelolaan kesiswaan agar para siswa lebih terarah dan berkompeten. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Ahmad Fauzi perwakilan dari Waka Kesiswaan sebagai berikut

Yah biasanya dalam menjelang tahun ajaran baru bapak kepala sekolah selalu membuat perencanaan dalam bidang kesiswaan utamanya meliputi pembinaan untuk siswa kemudian

⁸¹ Rahmatullah, M.Pd, wawancara, di kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul 09.35 WIB, Tanggal 10 Juni 2020

⁸² Affan Hasnan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

penindakan bagi siswa yang perlu ada penindakan, misalkan bagi mereka yang melakukan pelanggaran, kemudian pengembangan bakat minat ekstra kurikuler dan OSIS begitu⁸³

Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan kepala sekolah Affan sebagai berikut:

Yah dalam hal ini pengelolaan kesiswaan kita bagi dua, kesiswaan sendiri dan pembina OSIS, sehingga dalam output kita semuanya terorganisir karena disini BK juga termasuk kesiswaan, misalnya ada anak yang nakal otomatis masuk ke kesiswaan, kemudian program-programnya bagaimana anak harus menggunakan atribut yang lengkap, mematuhi aturan-aturan di sekolah itu semuanya kesiswaan dan pembina OSIS.⁸⁴

Kesimpulan wawancara atas kepala sekolah menyusun pengelolaan kesiswaan. Karena pengelolaan kesiswaan merupakan hal yang fundamental karena menyangkut output pendidikan oleh karenanya dalam menyusun pengelolaan kesiswaan harus benar-benar sempurna agar ketika menjalankannya bisa lebih mudah dan efisien.

e. Menyusun rencana anggaran sekolah

Kepala sekolah juga dituntut untuk menyusun rencana anggaran sekolah (RAPBS) secara transparan dan efisien guna mendukung keberlangsungan kegiatan sekolah berjalan dengan lancar. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Alfi sebagai Bendahara SMP BP, yaitu:

Iyah dalam suatu lembaga pasti harus ada rencana anggaran sekolah agar kedepannya atau dalam satu tahun tidak terjadi kekurangan anggaran dalam meningkatkan mutu pendidikan.⁸⁵

⁸³ Ahmad Fauzi, M.Pd, wawancara, di kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul 10.45 WIB, Tanggal 10 Juni 2020

⁸⁴ Affan, wawancara, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

⁸⁵ Alfi, Wawancara, di Pandan Mojokerto. Pukul. 20.00 WIB Tanggal 12 Juni 2020

Kepala sekolah, saat di wawancara peneliti berkenaan dengan penyusunan rencana anggaran sekolah (RAPBS) secara transparan dan efisien, ia menguraikan

Yah untuk menyusun RAPBS itu setiap tahunnya selalu ada, dan itu memang kalau disini itu RAPBS biasanya sebelum tahun ajaran baru memang kita harus membuat proposal dulu kemudian pada saat awal tahun ajaran baru proposal itu kita serahkan kepada yayasan mana yang di ACC dan proposal-proposal tersebut itu selalu berkaitan dengan kebutuhan tahun ajaran baru. termasuk untuk anak kelas sembilan sehingga outputnya akan seperti yang kita harapkan misalkan perlu adanya les tambahan pembelajaran, pengadaan buku-buku, soal-soal, kamus dan yang lain-lainnya termasuk pengadaan komputer dan koding internet itu pun dibahas dalam RAPBS.⁸⁶

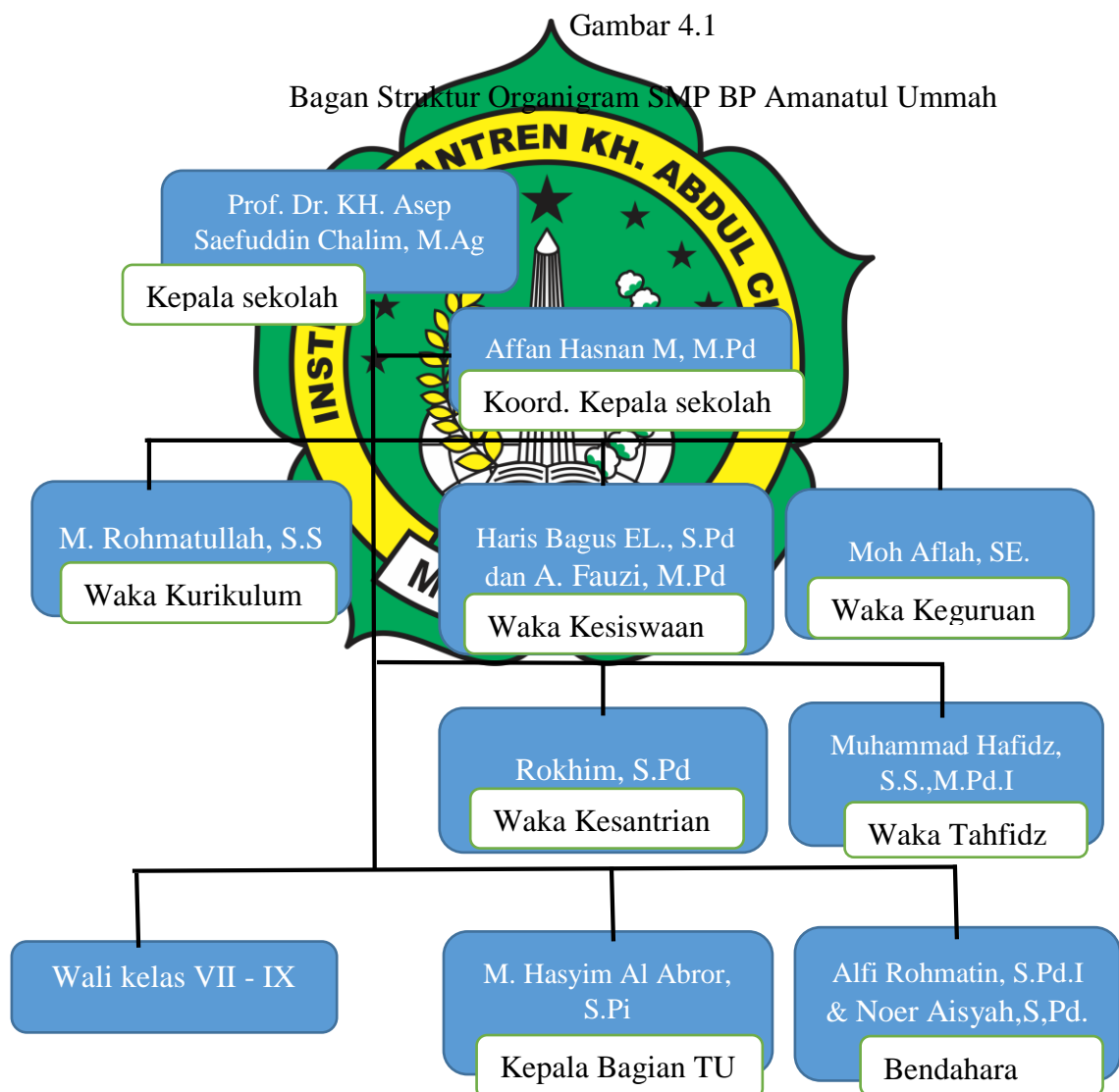
Dari hasil wawancara tersebut kepala sekolah menjelaskan dalam menyusun rencana anggaran sekolah (RAPBS), pihak kepala sekolah selalu melibatkan semua pihak terkait yang ada di sekolah SMP BP Amanatul Ummah Pacet, sehingga dalam menyusun rencana anggaran sekolah selalu transparan efisien dan efektif.

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan khususnya *output* itu sendiri, kepala sekolah menjalankan fungsinya sebagai kepala sekolah yaitu dengan membuat perencanaan yang nantinya akan dijalankan bersama, seperti: menyusun kurikulum pembelajaran, kalender pendidikan, jadwal mengajar, kebijakan dan strategi, peraturan sekolah, pengelolaan siswa, rencana anggara sekolah (RAPBS), mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas.

⁸⁶ Affan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

2. Manajemen Pengorganisasian Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto

Struktur organisasi merupakan prosedur formal yang ditetapkan. Struktur ini dibentuk sangat bergantung pada tujuan organisasi dan strategi yang akan dipergunakan untuk mencapai tujuan itu. Adapun susunan organisasi SMP BP Amanatul Ummah Tahun Pelajaran 2019/2020 adalah sebagai berikut:



Sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan yang didalamnya terdapat kepala sekolah, guru-guru, pegawai TU, staf dan murid-murid memerlukan adanya organisasi yang baik agar jalannya sekolah itu lancar menuju kepada tujuannya. Pengorganisasian dilakukan berdasarkan tujuan dan program kerja sebagaimana dihasilkan dalam perencanaan atau dengan kata lain setelah perencanaan disusun dan sudah diambil suatu keputusan berdasarkan raker.

SMP BP Amanatul Ummah sebagai lembaga pendidikan merencanakan sebuah organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Tugas dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan dibagi secara merata sesuai dengan kemampuan dan wewenang yang telah ditentukan. Dan berikut manajemen pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu (*output*) pendidikan antara lain:

a. Menentukan dan membagi tugas

Dalam pengorganisasian kepala sekolah terlebih dahulu menentukan tugas apa saja yang hendak dijalankan, seperti wali kelas guru bidang studi dan lain sebagainya, dalam wawancara dengan guru Bahasa Inggris peneliti mendapatkan gambaran apa saja bagian-bagian yang telah di tentukan, seperti kutipan di bawah ini:

Yah ini sangat benar sekali memang koordinasi sangat penting, jadi bapak Affan selaku Koordinator SMP BP itu memang membagi kami kedalam beberapa divisi diantaranya bagian kurikulum, bagian kesiswaan ke pesantren pembimbing, wali kelas, bendahara, dan TU. Dan setiap divisi itu memiliki rekan, misalnya TU tidak hanya memiliki satu tapi ada tiga agar bisa saling membantu, karena ada



tiga jenjang, kelas tujuh, delapan, dan sembilan. biasanya satu TU handle satu jenjang agar lebih maksimal.⁸⁷

Ketika ditanya tentang pengorganisasian dalam hal ini menentukan dan membagi tugas, bapak Ahmad Fauzi memberikan jawaban yang hampir sama dengan wawancara di atas yaitu:

Yah betul jadi kami di bagi ke dalam beberapa tim, contohnya di kesiswaan ada wakil kepala sekolah bidang kesiswaan di bawahnya ada pembina OSIS, ekstra kurikuler dimana masing-masing bertanggung jawab pada wakil kepala sekolah, dan wakil kepala sekolah bertanggung jawab pada kepala sekolah. Jadi masing-masing sudah ada pembagian tugasnya dan kinerjanya sendiri-sendiri.⁸⁸

Kemudian bapak Kepala Sekolah juga memberikan tanggapan terkait pengorganisasian sebagai berikut:

Yah tentu, itu wajib menentukan tugas-tugasnya, kurikulum tugasnya ini ini sudah ada draftnya, kemudian tugas kesiswaan juga sudah ada draftnya juga terus kemudian ada juga kesiswaan, keguruan itu sudah ada draftnya kemudian juga setiap awal tahun ajaran baru juga selalu diadakan raker sehingga pembaruan pembaruan di situ yang ada di lingkungan luar maupun lingkungan dalam itu semuanya diperbarui.⁸⁹

Setelah menentukan tugas langkah selanjutnya membaginya menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perserongan atau kelompok seperti, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, waka sarpras, wali kelas, pengaturan mata pelajaran, dan jam mengajar guru. Berikut data guru dan tenaga pendidikan terkait dengan pembagian tugas di SMP BP Amanatul Ummah:

⁸⁷ Lestari Budianto, Wawancara, di Pandan Mojokerto. Pukul 19.00 WIB. 08 Juni 2020

⁸⁸ Ahmad Fauzi, M.Pd, wawancara, di kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul 10.45 WIB, Tanggal 10 Juni 2020

⁸⁹ Affan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

Tabel 4.4 Pembagian Tugas

No	Nama	Jabatan	Mata pelajaran
1	Prof. Dr. KH. Asep Saefuddin Chalim, M.Ag	Kepala Sekolah	-
2	Affan Hasnan M, M.Pd	Koord. Kepala Sekolah	-
3	M. Rohmatullah, S.S	Waka Kurikulum	-
4	Haris Bagus Eko L., S.Pd	Waka Kesiswaan	-
5	Moh Aflah, SE.	Waka Keguruan	Tahfidz, Fiqih, PAI, Tauhid
6	Rokhim, S.Pd	Waka Kesantrian	Tahfidz, Nahwu Shorof
7	Muhammad Hafidz, S.S.,M.Pd.I	Waka Tahfidz dan Muaddalah	Nahwu Shorof, Bahasa Arab, Tahfidz
8	Alfi Rohmatin, S.Pd I	Bendahara	Bahasa Arab
9	M. Hasyim Al-Abror	Kepala Bagian TU	Fisika & TIK
10	Masfufah, S.S	Wali Kelas VII A	B. Indonesia
11	Salwa Amaliyah, S.Pd	Wali Kelas VIII A	Matematika
12	M. Rohmatulloh, S.S	Wali Kelas IX A	-

Sumber : Tata Usaha SMP BP Amanatul Ummah Pacet Tahun 2020

3. Manajemen Pelaksanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto

Dalam proses manajemen, pelaksanaan merupakan suatu bagian yang sangat fundamental. Sebagai tindak lanjut dari perencanaan dan pengorganisasian. Pelaksanaan program pendidikan mempunyai peran yang sangat penting untuk merealisasikan suatu program dalam pendidikan yang baik.

Kepala sekolah merupakan penanggung jawab pelaksanaan pendidikan, termasuk di dalamnya merupakan penanggung jawab pelaksanaan manajerial sekolah. Ia mempunyai wewenang penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolahnya. Pendidik, peserta didik, kurikulum, kegiatan belajar mengajar dan sarana prasarana. Dan berikut manajemen pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu (*output*) pendidikan antara lain:

a. Memimpin sekolah

Setiap kepala sekolah memiliki pengalaman berbeda-beda dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan guna meningkatkan mutu pendidikan dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, seperti kutipan wawancara berikut:

Kembali lagi pada rapat kerja nasional jadi selama satu tahun akan diprediksi kira-kira kebutuhan sekolah apa saja untuk meningkatkan mutu pendidikan, katakanlah kita belum punya untuk tahun ajaran depan kita belum punya LCD maka pada saat rapat itu akan dibahas dan ditentukan daftar apasaja yang akan dibutuhkan pada tahun ajaran baru depan, setelah rapat maka akan ada follow up, jadi akan dilanjutkan untuk mengajukan proposal kepada pihak yayasan agar dapat menyediakan sumber daya sekolah demi meningkatkan mutu pendidikan SMP BP. ketika Umpama di tengah jalan ada sumber daya sekolah yang memang dibutuhkan sementara tidak tercantum pada rapat kerja nasional atau rapat tahunan, maka tentu saja uang operasional dari SMP BP biasanya akan digunakan ketika memang itu untuk meningkatkan mutu pendidikan, jadi memang benar-benar difasilitasi sekali ya asalkan memang benar dibutuhkan yang bisa menjaganya.⁹⁰

⁹⁰ Lestari Budianto, Wawancara, di Pandan Mojokerto. Pukul 19.00 WIB. 08 Juni 2020

Kemudian bapak Affan selaku kepala sekolah SMP BP menyampaikan secara langsung yaitu:

Strateginya yaitu pertama bagi guru-guru kita adakan rapat kemudian kita samakan visi dan misinya, yang kedua kemudian siswa itu selalu kita berikan memotivasi setiap pagi agar mereka yang namanya masih anak-anak mereka kan masih ada yang belum dewasa pemikirannya sehingga mereka bisa berpikir secara logis dan berpikir secara dewasa karena mereka masih perlu dituntun untuk mengarah kesana.⁹¹

Dalam strategi ini kepemimpinan kepala sekolah yang pertama menyamakan visi dan misi bagi guru-guru, yang kedua memotivasi anak-anak agar supaya lebih dewasa dalam berpikir dengan begitu output pendidikan (siswa) bisa mencapai target dan tujuan sekolah tersebut yaitu melahirkan generasi yang unggul dan berkompeten.

b. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah

Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah merupakan salah-satu dari pelaksanaan manajemen itu sendiri dan cara kepala sekolah dalam mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif ialah dengan cara terus mengupdate apa yang menjadi ketentuan Diknas sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan dengan Guru Bahasa Inggris, mengungkapkan:

Jadi kita memang SMP BP ini ikut DikNas (Mendikbud) bukan ikut Depag, jadi setiap ada perubahan peraturan atau mekanisme yang ditentukan oleh DikNas, maka kita langsung ikuti, jadi bapak kepala sekolah biasanya akan langsung menunjuk divisi yang terkait selalu update, contohnya kita dibutuhkan untuk data Dapodik, maka tentu TU dan wali kelas yang akan bergerak untuk melengkapi data tersebut kepada anak-anak untuk diajukan ke

⁹¹ Affan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

Diknas tersebut, jadi memang perubahan dan pengembangan yang memang disyaratkan oleh pendidikan nasional Diknas itu pasti akan langsung merespon tentunya tujuannya untuk meningkatkan dan meunjang mutu pendidikan tersebut.⁹²

Peneliti mencoba mendapatkan informasi lebih perihal mengelola perubahan dan pengembangan sekolah, hal yang berbeda diungkapkan oleh kepala sekolah yaitu:

Untuk pengelolaan dan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organ organisasi pembelajar yang efektif, disini itu setiap minggunya selalu ada yang namanya rapat guru-guru dan selalu kita mendengar laporan-laporan dari wali kelas apa yang menjadi kendala-kendalanya sehingga semuanya terbahas di dalam rapat itu, sehingga akhirnya kita sudah langsung action, sehingga pembelajaran ataupun yang lainnya semua berjalan lebih efektif.⁹³

Wawancara di atas menunjukkan dalam mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif SMP BP selalu update apa yang meradika ketentuan dari Diknas disisi lain kepala sekolah juga membahas hal tersebut di rapat guru-guru agar selanjutnya lebih efektif dalam pembelajaran.

c. Menciptakan budaya dan iklim sekolah

Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik memang sebuah kewajiban bagi tugas kepala sekolah, dengan kepemimpinan beliau humanis dan tegas hal tersebut membuat guru lebih konsisten dan nyaman dalam mengajar sehingga peserta didik lebih mudah dalam menyerap ilmu yang

⁹² Lestari Budianto, Wawancara, di Pandan. Pukul 19.00 WIB. Tanggal 08 Juni 2020

⁹³ Affan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

diajarkan. Hal ini sesuai dengan wawancara guru Tahfidz Waridatul

Husnawiyah, yaitu:

Caranya dengan melihat jadwal dan peraturan sekolah yang sistematis, ditambah dengan sosok kepemimpinan beliau yang humanis namun tegas, hal itu membuat suasana lingkungan budaya dan iklim sekolah menjadi lebih kondusif.⁹⁴

Kepala sekolah, saat di wawancara peneliti berkenaan dengan Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik ia menguraikan:

yang pertama kita memberikan pengarahannya kepada guru-guru karena itu yang paling utama sehingga guru-guru satu visi agar supaya anak-anak itu semuanya kondusif dan yang lain-lainnya. selanjutnya keesokan harinya kita semua sudah siap, kemudian pada setiap pagi kita selalu memberikan pengarahannya tentang moralitas di sekolah, pesantren, dan asrama sehingga mereka semuanya karakternya sedikit demi sedikit akan kita raihkan menjadi yang kondusif. kalau karakter dan belajarnya sudah baik maka outputnya pun seperti yang kita harapkan.⁹⁵

Berdasarkan dengan wawancara diatas peneliti menyimpulkan bahwa, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif dengan cara memberikan pengarahannya agar guru-guru untuk bisa satu visi dan misi lewat kepemimpinan beliau yang humanis dan tegas.

d. Mengelola guru dan staf

Guru dan staf merupakan sumber daya manusia yang penting dalam sebuah lembaga pendidikan, maka sudah sepantasnya kepala sekolah harus memperhatikan betul dalam mengelola sumber daya

⁹⁴ Waridatul Husnawiyah, Wawancara, di SMP BP Amanatul Ummah, Pukul. 14.00 WIB Tanggal 13 Juni 2020

⁹⁵ Affan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

tersebut, hal ini diungkapkan bapak Lestari Budianto dalam upaya kepala sekolah mengelola guru dan staf sebagai berikut:

Jadi kami para guru dan staf itu biasanya secara berkala akan dikirim untuk melakukan pelatihan, misalnya ada pelatihan di Surabaya tentang Kurikulum 2013. biasanya beberapa guru akan diroling satu tahun tiga kali atau satu tahun empat kali, maka akan digilir guru-guru tadi bahasa Inggris mungkin butuh lima guru untuk periode berikutnya guru lain jadi memang tujuannya untuk meningkatkan sumber daya manusianya begitupun bagi para staf ketika ada update atau sosialisasi tentang sistem baru, maka mereka akan dikirim untuk mengikutinya.⁹⁶

Kepala sekolah sudah berusaha mengelola guru dan staf dengan baik dan benar hal ini sesuai dengan wawancara diatas, dengan cara memberi pelatihan, menambah pengetahuan, dan meningkatkan profesionalisme guru begitu juga dengan staf.

e. Mengelola sarana dan prasarana sekolah

Sarana dan prasarana merupakan faktor penunjang dalam proses kegiatan belajar mengajar, sarana prasarana yang lengkap dan modern akan menambah semangat dalam belajar dan mengajar apalagi jika dikelola dengan baik, hal ini dijelaskan oleh Kepala Sekolah SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto sebagai berikut:

kalau sarana dan prasarana disini kalo secara umum memang pengadaanya dari yayasan cuma dalam perawatannya itu nanti guru-guru semuanya kita berikan pemahaman tentang bagaimana cara merawat sarana prasarana misalkan kaya bangku dan lain sebagainya untuk masalah alat-alat masalah IT itu biasanya dikelola oleh TU.⁹⁷

⁹⁶ Lestari Budianto, Wawancara, di Pandan Mojokerto. Pukul 19.00 WIB. 08 Juni 2020

⁹⁷ Affan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

Berdasarkan hasil observasi peneliti, fasilitas penunjang SMP BP Amanatul Ummah terdiri dari masjid, 25 ruang kelas, 3 kantor, perpustakaan, Klinik, kantin, toilet 28 dan lain-lain. Dan berikut akan dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5 Sarana Prasaran

No	Jenis	Jumlah	Kondisi
1	Masjid	1	Baik
2	Kantor	3	Baik
3	Kelas	25	Baik
4	Perpustakaan	1	Baik
5	Ruang Pramuka	1	Baik
6	Ruang Jurnalis	1	Baik
7	Klinik	1	Baik
8	Lab IPA	1	Baik
9	Lab Bahasa	1	Baik
10	Lab Computer	1	Baik
11	Gudang	2	Baik
12	Dapur	2	Baik
13	Kantin	5	Baik
14	Toilet	28	Baik
15	Lapangan Basket	1	Baik
16	Lapangan Volley Ball	1	Baik

Sumber: Tata Laksana SMP BP Amanatul Ummah Tahun 2020

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di atas maka peneliti berpendapat bahwa semua guru-guru dan TU berkewajiban merawat mengelola sarana prasarana dengan baik, karena sebagai salah satu faktor penunjang dalam mutu pendidikan.

f. Mengelola peserta didik

Pengelolaan peserta didik dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan yaitu dalam rangka penerimaan, penempatan peserta

didik baru dan pengembangan kapasitas peserta didik, menanggapi hal ini bapak Ahamad Fauzi menjelaskan:

Untuk peserta didik baru kita tempatkan sendiri tidak kita campur dalam satu asrama senior junior, jadi memang yang junior kita tempatkan sendiri di lantai bawah biasanya yang dekat dengan pembimbing dan guru karena mereka masih proses adaptasi disitu kita bina dari wali kelas pembimbing dan setiap waktu mereka juga di pantau oleh kakak kelasnya agar kakak kelasnya terlatih untuk bertanggung jawab terhadap adik tingkatnya.⁹⁸

Peneliti juga menanyakan pada bapak Lestari Budianto selaku guru Bahasa Inggris perihal pengelolaan peserta didik, ia menjelaskan:

Jadi kita ada yang namanya seleksi masuk Pesantren (Selma), jadi memang disitu sebelum selma itu kita tempatkan kapasitas kelas kita berapa, agar supaya nanti ketika penerimaan siswa baru atau peserta didik baru kita tidak overload, karena dulu pernah jadi kapasitas Katakannya dua ratus peserta didik baru tapi kita tidak melakukan seleksi kala itu kira-kira empat tahun yang lalu itu sudah lama sekali, akhirnya sampai overload hampir dua kali lipat dari kapasitas yang mengakibatkan sangat-sangat tidak kondusif dalam masalah manajemen tempat, Jadi kita kesulitan waktu itu akhirnya setelah itu masalah dari masalah kita solusikan sampai akhirnya ketemu yang seperti sekarang emang pembatasan selain kita pembatasan karena tempat kita juga selalu ikut Diknas, lagi-lagi kita ketat itu Diknas, Diknas memberikan rombel berapa pertahun itu maka kita ikuti, kelompok belajarnya berapa, berapa kelas, kita tentu ikuti itu. Tentunya hal itu untuk meningkatkan peserta didik biar supaya tidak banyak peserta didik agar pembelajarannya lebih efektif.⁹⁹

Jawaban di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa cara kepala sekolah mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan, penempatan peserta didik baru dan pengembangan kapasitas peserta didik sudah baik dan benar yaitu dengan cara menetapkan jumlah kapasitasnya

⁹⁸ Ahmad Fauzi, M.Pd, wawancara, di kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul 10.45 WIB, Tanggal 10 Juni 2020

⁹⁹ Lestari Budianto, Wawancara, di Pandan Mojokerto. Pukul 19.00 WIB. 08 Juni 2020

selanjutnya dalam penempatannya dipisah dari kelas 8 dan 9 agar bisa beradaptasi dengan cepat.

g. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran

Kurikulum merupakan pedoman dalam kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan dalam hal ini output pendidikan itu sendiri. Kurikulum yang digunakan SMP BP Amanatul Ummah sendiri mengacu pada kurikulum di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud). Hal tersebut terungkap dalam wawancara yang dilakukan peneliti pada Lesatri Budianto, yaitu sebagai berikut:



Di dalam raker itu kita membahas tentang kurikulum baik nasional maupun tambahan dari pesantren, karena kita dari pesantren tentu ada perbedaan dengan kurikulum sekolah, kata-kata bahasa Inggris, bahasa Inggris pada sekolah-sekolah lain atau menentu kurikulum nasional itu peminatan atau yang Kalau tidak salah hanya 1 kali seminggu Kalau tidak salah 2 jam atau 4 jam itu ya karena kita berbeda bahasa Inggris kita perbanyak karena memang kebutuhan kita memang itu unggul dalam bidang bahasa Inggris, makanya jam bahasa Inggris itu ditambah menjadi 4 jam pertemuan 1 minggu atau 8 jam pertemuan 6 jam pertemuan untuk bahasa Inggris 2 jam pertemuan untuk conversation atau percakapan bahasa Inggris. jadi memang untuk masalah kurikulum kita ikut apa kata pemerintah Diknas tapi tentu kita juga berupaya untuk melakukan tambahan atau modifikasi supaya target yayasan atau target SMP BP kita tercapai yah juga tentunya tidak melupakan target dari pemerintah sendiri.¹⁰⁰

Kemudian disampaikan juga oleh bapak Rahmatullah selaku

Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum sebagai berikut:

Disini setiap tahunnya selain diadakan MGMP lembaga sendiri juga ada MGMP yayasan Amanatul Ummah, jadi kita saling

¹⁰⁰ Lestari Budianto, Wawancara, di Pnadan Mojokerto. Pukul 19.00 WIB. 08 Juni 2020

sharing dan tukar pengetahuan disana, selanjutnya ada MGMP skala sub rayon terus ada MGMP tingkat wilayah Surabaya. Selain itu disini juga ada yang namanya pengembangan kurikulum, pelatihan-pelatihan penggunaan soal hots, cara membuat soal hots dan lain sebagainya sehingga apa yang kita terapkan di anak itu relevan dan sesuai apa yang diharapkan.¹⁰¹

Peneliti mencoba informasi lebih terkait dengan pengelolaan pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, saat wawancara dengan Kepala Sekolah didapatkan penjelasan sebagai berikut:

disini kita juga aktif mengikuti arahan-arahan dari Diknas Surabaya tentang pengembangan-pengembangan yang terbaru dan terupdate juga kita mengikuti, disini juga kita selalu mengikuti arahan-arahan sub rayon setelah itu kita juga di sini ada pengembangan-pengembangan juga pengembang-pengembang pendidikan misalnya tentang pembuatan soal hots dan yang lain-lainnya kira-kira ada model-model pembelajaran yang baru bagaimana itu juga kita mengikuti sehingga kedepannya semuanya bisa saling bersinergi dan efektif, sehingga ketika waktu ujian output kita sesuai yang kita harapkan.

Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional telah dilaksanakan sesuai dengan program yang telah direncanakan sebelumnya, kurikulum SMP BP Amanatul Ummah ini dipadukan dengan kurikulum ke-Pesantrenan karena lembaga berada di bawah naungan Pondok Pesantren Amanatul Ummah Pacet Mojokerto.

h. Mengelola keuangan sekolah

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Alfi selaku Bendahara SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto, mengungkapkan:

¹⁰¹ Rahmatullah, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 09.35 WIB Tanggal 10 Juni 2020

Caranya melaksanakan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan di awal, karena setiap awal tahun ada penentuan anggaran untuk bulanan jadi sesuaikan dengan itu saja, jadi misalnya ada lomba-lomba biar tidak diikuti semuanya karena harus sesuai dengan anggaran yang di tetapkan¹⁰²

Sementara itu bapak Affan selaku Kepala Sekolah juga memberikan keterangan sebagai berikut:

Untuk masalah keuangan sekolah disini ada bendahara, untuk masalah keuangan semuanya oleh bendahara, nah bendahara ini juga akan di audit tim audit yayasan.

Pengelolaan keuangan sekolah dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien merupakan suatu keharusan karena tersebut dapat menunjang Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana yang melahikan peserta didik yang berprestasi.

- i. Mengelola ketatausahaan sekolah

Selama pengamatan peneliti, Tata Usaha merupakan hal yang paling dominan dalam melancarkan kegiatan disebuah lembaga pendidikan, mengelola ketatausahaan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan (*output*) merupakan sebuah kewajiban bagi setiap kepala sekolah karena Tata Usaha mempunyai peran penting dalam pendidikan, dalam hal bapak Hasyim Al-Abror bagian ketatausahaan sekolah, saat ditanya mengenai tersebut menjawab:

Bapak kepala sekolah selalu memantau dan mengevaluasi setiap data-data yang masuk secara fisik dan dan secara online tersebut, karena data online itu sangat fatal hal tersebut digunakan untuk ujian, jadi hal-hal seperti itu dipantau atau diawasi oleh bapak

¹⁰² Alfi Rohmatin, Wawancara, di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto, 20.00 WIB Tanggal 12 Juni 2020

kepala sekolah sehingga hal-hal yang tidak diinginkan tidak terjadi.¹⁰³

Ketika disinggung mengenai bagaimana mengelola ketatausahaan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan (*output*), bapak Affan selaku kepala sekolah menjawab:

Dalam hal ini adalah TU, TU di sini dibagi menjadi dua, TU IT dan TU kantor. TU kantor biasanya yang harus standby di kantor kemudian TU kantor yang mengelola berkas-berkas fisik di kantor, kemudian ada TU IT dan tugasnya terkait dengan profil sekolah itu dikelola oleh Kemendikbud Surabaya dan itu adalah bagian TU IT, dan ada juga Dapodik karena itu harus juga ada yang bagian bertanggung jawab di situ kalau bagian perkantoran saja yang dipikirkan tetapi bagian IT tidak dipikirkan maka itu juga akan berdampak pada tahap selanjutnya, dan yang kedua adalah karena ini adalah bagian IT juga bertanggung jawab terkait dengan masalah sosmed SMP BP.¹⁰⁴

Setiap pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi pasti memerlukan adanya ketatausahaan, oleh karenanya kegiatan di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto tanpa adanya tata usaha maka tidak akan lancar. TU sendiri dibagi menjadi dua yaitu TU IT dan TU kantor. Dan dalam pelaksanaannya bagian TU IT bertugas mengelola profil sekolah dan Dapodik sedangkan TU kantor mengerjakan segala sesuatu yang berhubungan dengan aktivitas menghimpun, mencatat, mengirim, dan menyimpan data-data dan dokumen-dokumen sekolah.

¹⁰³ Hasyim Al-Abror, Wawancara, di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto, Pukul. 13.15 WIB Tanggal 19 Juni 2020

¹⁰⁴ Affan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

j. Memanfaatkan teknologi informasi

Memanfaatkan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan (*output*) merupakan hal yang tidak asing lagi bagi sekolah yang sudah memiliki standar di atas sekolah-sekolah lain, hal demikian diungkapkan oleh Lestari Budianto secara langsung, yaitu:

Ini terkait dengan persiapan tahun ajaran baru juga jadi ketika awal tahun ajaran baru akan di deteksi kira-kira butuh apa saja teknologi yang diperlukan untuk meningkatkan pembelajaran. jadi misalkan katakanlah kita butuh mikroskop, ketika belum punya itu maka kita akan ajukan proposal ke yayasan, jadi ketika 1 tahun ajaran baru kita sudah memilikinya bahkan ketika kita tidak tercantum atau teringat dirapat kerja nasional tapi di tengah jalan kita perlu maka bapak kepala sekolah akan sangat mengupayakan hal itu agar diadakan tujuannya yaitu untuk meningkatkan mutu pendidikan memang¹⁰⁵

Bapak Affan selaku Kepala Sekolah juga memberikan pandangannya terkait dengan memanfaatkan teknologi informasi sebagai berikut:

yah sama dengan pertanyaan sebelumnya semuanya teknologi informasi itu kita terima semuanya dan kita tidak boleh mengabaikan hal itu karena teknologi informasi yang ada di luar itu sangat cepat sehingga semuanya yang ada di sini harus mengikuti hal itu. entah itu ada perubahan apa, misalnya masalah covid-19 ini kita harus cepat-cepat mengupdate informasi ini, kapan harus kita pulangkan dan bagaimana anak-anak itu harus mengikuti protokol dan kita sesuaikan dengan apa yang berlaku di pesantren.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Lestari Budianto, Wawancara, di Pandan. Pukul 19.00 WIB. 08 Juni 2020

¹⁰⁶ Affan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 10.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

Bisa kita simpulkan dari pernyataan di atas bahwa sekolah yang modern dan unggul adalah sekolah yang memanfaatkan teknologi informasi dengan baik.

k. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat

Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah lebih melibatkan orang tua dan masyarakat agar berperan aktif dalam proses pendidikan anak, selaras dengan pernyataannya yaitu:



Berarti ini terkait dengan wali santri, jadi memang kita adakan sosialisasi kepada Wali santri ya terkait dana yang harus mereka bayarkan kepada sekolah tentang pembiayaan sekolah untuk anaknya juga sumber belajar ini, dukungan ide ini juga kita selalu aktif melakukan komunikasi melalui wali kelas, jadi biasanya wali kelas yang melakukan komunikasi dengan wali santri terkait ide untuk pondok pesantren kami khususnya SMP BP, kira-kira apa yang perlu saran dan kritik dari wali santri selalu kita tampung dengan senang hati, ketika itu kritik atau idenya sangat membangun, tentu kita akan usahakan untuk mengadakannya untuk berusaha merealisasikan di tahun ajaran baru tersebut termasuk sumber belajar dan tentunya pembiayaan sekolah tadi kita sangat transparan ketika ada Wali santri bertanya SPP katakanlah satu juta lima ratus itu larinya kemana saja, tentu kita transparan dalam menyampaikannya rinciannya juga biasanya disampaikan oleh Kepala Sekolah melalui bendahara, bendahara menyampaikan melalui wali kelas, wali kelas menyampaikan kepada Wali santri atau masyarakat yang terkait sebagai stakeholder SMP BP ini.¹⁰⁷

Peneliti juga dalam kesempatan wawancara dengan bapak Kepala

Sekolah mengenai hubungan sekolah dan masyarakat, sebagai berikut:

Untuk mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, untuk masalah ide kita tidak boleh terlepas dari yang namanya teknologi

¹⁰⁷ Lestari Budianto, Wawancara, di Pandan Mojokerto. Pukul 19.00 WIB. 08 Juni 2020

informasi yang ada di luar, kita harus mencari ide dan informasi sebanyak-banyaknya dan kita kembangkan dan sesuaikan dengan pembelajaran kita, kemudian hal itu kita gunakan sebagai acuan sumber pembelajaran.¹⁰⁸

Masyarakat sebagai relasi dalam menciptakan pendidikan yang baik memiliki peran yang penting juga dalam membantu meningkatkan mutu pendidikan (*output*) karena dimana masyarakatlah yang menyebabkan pendidikan itu ada disana, karena masyarakat sangat membutuhkannya dalam memenuhi kebutuhan pendidikan sehingga hubungan yang baik dengan masyarakat sangat diperlukan, sehingga SMP BP Amanatul Ummah akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat bahwa sekolah tersebut memiliki standar kualitas sekolah yang unggul.

4. Manajemen Pengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (*output*) di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto

Setiap pelaksanaan program pendidikan selalu ada yang namanya pengawasan, pengawasan bertanggung jawab tentang keefektifan program ini, oleh karenanya, pengawasan haruslah meneliti ada atau tidaknya kondisi-kondisi yang ada mengenai terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari tujuan pendidikan yang telah di programkan. Suatu program kegiatan akan terlaksana dengan baik apabila pengawasan yang dilakukan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu pengawasan menjadi suatu yang mutlak dilakukan. Dan berikut manajemen pelaksanaan yang

¹⁰⁸ Affan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu (*output*) pendidikan antara lain:

a. Menentukan kriteria dan standar kerja

Penentuan kriteria penilaian dan standar kerja menjadi sangat penting karena hal tersebut sebagai acuan untuk evaluasi akhir tahun nanti, hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Lestari Budianto, ia menjawab:

Benar sekali jadi bapak kepala sekolah memang mempunyai standar khusus kriteria bagi para jajarannya yang nantinya akan dijadikan acuan untuk evaluasi akhir tahun Apakah perlu perbaikan perlu Apakah tetap atau seperti apa nanti tujuannya ya memang untuk meningkatkan mutu pendidikan jadi bapak kepala sekolah memang mempunyai standar khusus dan penilaian yang kami sendiri juga tidak tahu ya karena itu hak beliau.¹⁰⁹

Peneliti juga bertanya kepada bapak Kepala Sekolah bagaimana penentuan kriteria penilaian dan standar kerja, dalam ini ia menyampaikan sebagai berikut:

Untuk guru penjarannya itu di supervisi oleh Waka Keguruan, misalnya guru sering tidak masuk dilaporkan kepada saya, nah nanti saya yang akan menyelesaikannya. Dan masing-masing Waka itu juga saya yang mensupervisi.¹¹⁰

Dari wawancara di atas dapat disampaikan penentuan kriteria dan standar kerja itu dilakukan oleh kepala sekolah sebagai acuan Waka Keguruan untuk mensupervisi para guru.

¹⁰⁹ Lestari Budianto, Wawancara, di Pandan Mojokerto. Pukul 19.00 WIB. 08 Juni 2020

¹¹⁰ Affan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

b. Mengawasi dan memantau guru dan staf

Mengawasi dan memantau kegiatan para guru dan staf dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan (*output*) merupakan tugas kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan, dan wawancara dengan Lestari Budianto sebagai Guru Bahasa Inggris memaparkan:

Ya benar sekali, jadi tidak hanya perencanaan tapi bapak kepala sekolah juga turut mengawasi mengontrol hasil rapat kerja nasional tadi yang sempat dibahas dari awal agar memastikan bahwa apa yang dirapatkan dan direncanakan di awal tahun guna meningkatkan mutu pendidikan benar-benar terlaksana. Jika ada hal-hal yang belum terlaksana maka bapak kepala sekolah akan segera mencari solusi bahkan rapat dengan pihak yayasan agar supaya apa yang direncanakan demi kebaikan lembaga dapat terealisasi dengan baik.¹¹¹

Dengan mengajukan pertanyaan yang sama saat wawancara bapak Affan sebagai kepala sekolah beliau menjawab:

Kalau mengawasi selalu karena setiap hari selalu ada disini baik pagi sampai malam selalu mengawasi sejak mulai dari apel, sholat berjamaah, termasuk anak-anak kita awasi walaupun pengawasannya tidak secara direct tetapi kita bisa mengawasinya dengan cara bertanya pada staf yang ada.¹¹²

Kesimpulan pada wawancara diatas bahwa kepala sekolah selalu mengawasi kegiatan para guru termasuk para siswa setiap hari.

c. Menilai dan mengevaluasi kinerja guru dan staf

Menilai dan mengevaluasi kinerja guru dan staf merupakan faktor penting di dalam sistem pendidikan hal itu dilakukan agar mutu pendidikan terus berkembang menuju sekolah yang inspiratif dan

¹¹¹ Lestari Budianto, Wawancara, di Pandan Mojokerto. Pukul 19.00 WIB. 08 Juni 2020

¹¹² Affan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

modern, hal ini sejalan dengan wawancara bersama bapak Lestari Budianto sebagai guru di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto berikut:

Tentu saja ini dilakukan jadi bapak kepala sekolah mempunyai penilaian dan kriteria tersendiri terhadap bawahannya dan selalu mengadakan evaluasi di akhir tahun biasanya setahun sekali evaluasinya. jadi akan dilihat kinerja bawahannya selama 1 tahun ketika kinerja itu dirasa kurang baik maka tentu beban kerjanya di tahun ajaran baru ke depan akan berkurang karena ketika nanti tetap maka akan menyulitkan bawahan itu sendiri dan juga akan berdampak kurang maksimal atau kurang baik kepada lembaga, sebaliknya juga begitu ketika kinerja bawahannya itu sangat baik selama 1 tahun tentu akan ada promosi jabatan biasanya, ibarat kata seorang guru yang sangat mahir dalam teknologi Informatika dan sangat membantu selama 1 tahun meskipun bukan tugasnya biasanya di tahun ajaran baru ke depan akan ada promosi jabatan bagi guru tersebut, entah sebagai operator ujian sekolah ataukah selain jadi guru juga jadi staf tata usaha yang tentunya cocok dengan hasil penilaian bapak kepala sekolah tadi.¹¹³

Sejalan dengan hal tersebut bapak Ahmad Fauzi juga menyampaikan pandangannya mengenai penilaian dan evaluasi kinerja guru dan staf sebagai berikut:

Tentu jadi kita ditingkat pimpinan selalu melakukan rapat evaluasi kinerja baik guru maupun karyawan yang kita anggap perlu mendapat teguran yah kita tegur karena untuk meningkatkan solidaritas bersama, soalnya ketika ada pembiaran akan menularkan pada yang lain.¹¹⁴

Pandangan yang tidak jauh berbeda juga dipaparkan oleh bapak Affan mengenai penilaian dan evaluasi kinerja guru dan staf sebagai berikut wawancara tersebut peneliti petik:

Kalau evaluasi sudah ada Waka Keguruan yang akan mengevaluasi dan memonitoring guru selanjutnya langkah apa

¹¹³ Lestari Budianto, Wawancara, di PandanMojokerto. Pukul 19.00 WIB. 08 Juni 2020

¹¹⁴ Ahmad Fauzi, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 10.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

yang akan diambil nanti bisa SP 1, SP 2, SP 3 peringatan ataupun juga pemberhentian hal itu melihat dari berat, besar atau ringannya yang dievaluasi tersebut.¹¹⁵

Dari beberapa pandangan di atas bisa peneliti simpulkan yaitu pertama kepala sekolah mempunyai kriteria tersendiri dalam menilai bawahannya, kedua pengevaluasian terhadap guru dilakukan oleh Waka Keguruan, dan yang terakhir selalu mengadakan rapat pengevaluasian setiap akhir tahun.

5. Dampak yang ditimbulkan dari proses Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Output) di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto

Dampak dari pelaksanaan manajemen kepala sekolah ialah meningkat atau tidaknya mutu pendidikan (output) di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Yaitu semakin banyaknya peminat siswa yang ingin belajar SMP BP Amanatul Ummah Pacet, setiap penyelenggaraan Ujian Nasional (UN) seluruh siswa/siswa selalu lulus 100% serta banyaknya prestasi yang sabet baik tingkat sekolah hingga Provinsi bahkan sampai tingkat Nasional.¹¹⁶ Dan berikut beberapa prestasi yang di capai

Tabel 4.6 Prestasi SMP BP Amanatul Ummah¹¹⁷

No	Lomba	Juara	Nama	Keterangan	Tingkat
1	Olimpiade B. Inggris	Juara 1	Nailah Dewi Nasywa P	Sunrise Mojokerto	Jatim
2	Olimpiade B. Inggris	Juara 1	Ahamad Widyawan SA	Sunrise Mojokerto	Jatim

¹¹⁵ Affan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

¹¹⁶ Dokumen, SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto

¹¹⁷ Majalah Pesantrend dan Website SMP BP Amanatul Ummah

3	Olimpiade B. Inggris	Juara 3	Tsania Maulidia	Sunrise Mojokerto	Jatim
4	Olimpiade B. Inggris	Lolos Seleksi Topaz	Nailah Dewi Nasywa P	SDN Sooko 1	Nasional
5	MHQ 5 Juz	Juara 2	Ramadina LA	ELKISI	Jatim
6	MHQ 10 Juz	Harapan 1	Zauhara Putri R	UNESA	Jatim
7	Desain Grafis	Juara 1	Deva Dewi LF	Mojokerto	Jatim
8	Paskibra	Terbaik 1 PBB, Variasi, Utama Terbaik 2 Formasi, Juara Umum, Piala Bergilir PBB dan LCB	Paskibra Haruka	SMA N 19 Surabaya	Jatim
9	Sains	Medali Emas	Nafisa Qotrunnada A	Education Center Surabaya	Jatim

Dan masih banyak capaian-capaian yang telah di raih oleh SMP BP

Amanatul Ummah, Hal tersebut diperkuat oleh Lestari Budianto dalam wawancara tersebut beliau menjelaskan tentang kemajuan SMP BP

Amanatul Ummah sebagai berikut:

Sejauh yang saya alami selama sepuluh tahun mengajar di SMP BP dari tahun 2011 apa ya kalau tidak salah sepuluh tahun atau sembilan tahunan itu saya memang merasakan peningkatan mutu pendidikan di SMP BP ini saya benar menjadi saksi bahwa SMP BP ini meningkat bisa dideteksi dari jumlah murid yang dulu pertama itu mungkin kira-kira hanya terdiri dari dua kelas satu kelas itu hanya dua belas peserta didik jadi satu generasi itu hanya terdiri dari kira-

kira tiga puluh peserta didik. Dan sekarang per generasi itu kalau tidak salah tujuh ratusan artinya satu generasi kira-kira ya tiga ratusan itu ya, jadi kira-kira per generasi tiga ratusan atau dua ratus lima puluhan. dari situ saja kita sudah bisa lihat bahwa masyarakat lebih mempercayai dan semakin percaya kepada SMP BP yang artinya mutu pendidikan kami dirasa membaik.¹¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa sebagai dampak dari proses manajemen kepala sekolah ialah meningkatnya mutu pendidikan (output) seperti sering memenangkan lomba-lomba dan semakin di percaya oleh masyarakat terbukti dengan meningkatnya jumlah siswa.

6. Hambatan dan Dukungan Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (output) di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto

Faktor pendukung dan penghambat merupakan hal yang lumrah terjadi di Sekolah, karena dengan keduanya bisa menentukan kualitas mutu pendidikan yang ada di sekolah tersebut seperti SDM, Sarana Prasarana dan lain sebagainya, bersamaan dengan hal tersebut, Bapak Lesatri Budianto mengungkapkannya sebagai berikut:

Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan faktor pendukung tentu fasilitas dan sumber daya manusia ini yang utama karena memang disitu ujung tombaknya ketika sumber daya manusianya sangat baik, guru-gurunya sudah S2, S3 tapi fasilitas kurang tentu ini akan sangat menghambat untuk pendidikan untuk lebih baik. jadi faktor pendukungnya ada dari fasilitas sarana prasarana yang disediakan oleh yayasan juga dari sumber daya para guru dan juga para staf di SMP BP. yang menghambat yaitu tadi kurang lengkapnya fasilitas adanya guru-guru yang mungkin belum

¹¹⁸ Lestari Budianto, Wawancara, di SMP BP Pacet Mojokerto. Pukul 19.00 WIB. Tanggal 08 Juni 2020

update tapi tentu itu semua bisa disolusi dengan cara pelatihan tentang kurikulum terbaru atau adanya dana yang akan mungkin diberikan untuk pelatihan jadi para guru dan para stafi itu akan mendapatkan pelatihan secara gratis karena biaya sekolah sehingga faktor penghambatan tadi akan tersolusi dengan baik.¹¹⁹

Kemudian juga disampaikan oleh bapak Ahmad Fauzi sebagai perwakilan Waka Kesiswaan, sebagai berikut:

Banyak faktor karena kitakan yayasan jadi tidak berdiri sendiri keputusan didalam lembaga ini juga tersangkut paut dengan yayasan, kalau klop maka jalan tapi kadang tidak klop maka itu kadang menjadi benturannya juga jalan kebawahnya juga begitu terhadap wali santri dan sebagainya tidak semuanya menerima kebijakan dari lembaga maka itu, salah satu faktor penghambatnya, kita diskusikan dan kita selesaikan secara kekeluargaan biasanya begitu. Faktor pendukungnya adalah semua element yang ada di lembaga ini utamanya adalah guru harus serba bisa dalam menangani beberapa hal itu.¹²⁰

Kemudian peneliti juga menanyakan hal yang sama pada bapak Rahmat (Waka Kurikulum) berkata:

Faktornya adalah masing-masing guru mulai jenuh dengan metode ini hal itu perlu penyegaran biar tambah semangat. Tetap secara internal kendalanya adalah guru-gurunya kalau kendala eksternal yaitu keterbatasan dalam informasi yang akan disebarakan keanak-anak namun hal itu tidak terlalu berpengaruh. Kalau faktor pendukungnya adalah pak yai dimana beliau selalu mendukung sekali memberikan motivasi setiap pagi pada anak-anak sehingga anak-anak itu jadi semakin semangat dan itu juga pasti akan mempengaruhi anak-anak dalam mendapatkan output yang terbaik.¹²¹

Peneliti juga mengajukan pertanyaan yang sama pada bapak Affan selaku kepala sekolah SMP BP yaitu terkait apasaja faktor pendukung dan

¹¹⁹ Lestari Budianto, Wawancara, di Pandan Mojokerto. Pukul 19.00 WIB. 08 Juni 2020

¹²⁰ Ahmad Fauzi, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 10.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

¹²¹ Rahmatullah, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 09.35 WIB Tanggal 10 Juni 2020

penghambat dalam proses pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sebagai berikut:

Faktor pendukung yang pertama itu adalah pak yai sendiri karena beliau bisa memberikan semangat guru-guru selain semangat juga memperkuat keimanan kita, mungkin dalam waktu satu tahun yang lalu kita ada lalainya maka pak yai selalu mengingatkan hal itu dan beliau tidak pernah bosan mengingatkan, selanjutnya beliau juga memberikan semangat kepada anak-anak peserta didik sehingga mereka semua satu visi. Adapun faktor penghambatnya ialah pertama penghambat internal mungkin sifat-sifat guru sendiri ada malasnya dan bosannya hal tersebut menurut kami adalah penghambat pertama oleh karena itu perlu adanya penanganan dengan cara memberi motivasi setiap minggunya atau dengan pak yai setiap bulannya. Kemudian faktor penghambat eksternalnya adalah sarana prasarana karena kita di sini satu yayasan dengan lembaga sekolah lain yang juga masih dipikirkan oleh yayasan.¹²²

Wawancara di atas dapat peneliti simpulkan sebagai berikut:

pertama faktor pendukungnya yaitu datang dari Abah Yai sebagai pengasuh Pesantren Amanatul Ummah yang tak henti-hentinya memberikan motivasi, yang kedua adalah SDM itu sendiri, karena jika SDM nya profesional dan berkompeten maka akan memudahkan dalam proses peningkatan mutu output itu sendiri. Sedangkan untuk faktor penghambatnya sendiri yaitu datang dari internal dalam hal ini guru yang sudah mulai jenuh dan bosan, faktor penghambat eksternal yaitu sarana prasana, karena sarana prasarana disini milik bersama dengan lembaga lain yang ada di Pesantren Amanatul Ummah.

¹²² Affan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

C. Analisis Data Hasil Penelitian

Analisis yang dipaparkan berikut mengacu pada data hasil penelitian, data hasil penelitian dinarasikan dan dihubungkan dengan teori yang terdapat dikajian pustaka. Selanjutnya peneliti menganalisis dengan pendapat peneliti yang relevan dengan sumber rujukan yang lain dan pengalaman hidup baik yang didengar maupun dilihat atau dirasakan sendiri, dan berikut pemaparan hasil analisis tersebut.

1. Analisis Manajemen Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (output) di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto

Perencanaan ialah menyangkut tindakan dan keputusan yang harus diambil yang akan diikuti oleh orang-orang di bawahnya. Sebelum keputusan itu di ambil, terlebih dahulu harus harus menyiapkan perencanaan yang matang dengan menganalisa atau menyodorkan proposal lebih dulu. Perencanaan berkaitan dengan apa yang akan dikerjakan, bagaimana pengerjaannya, kapan mengerjakannya, dan siapa yang akan mengerjakannya.

Menurut Terry hal apa saja yang dilakukan dalam perencanaan yakni pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan cara menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹²³

¹²³ Terry R. George. *Prinsip-prinsip Manajemen*, h.32

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki kewajiban dalam perencanaan tujuan sekolah dan pengembangan sekolah, hal ini juga jelaskan oleh Syaiful Sagala di dalam bukunya, yaitu kepala sekolah diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan.¹²⁴

Selanjutnya dalam Permendiknas nomor 13 Tahun 2007, terdapat dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah dengan 16 kompetensinya. Dari ke-16 kompetensi tersebut, tugas manajemen dalam bidang perencanaan ada 1 kompetensi, yaitu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

Kegiatan yang diprogramkan dalam perencanaan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan (output) antara lain: Menyusun kurikulum, membuat kalender, menetapkan jadwal, kebijakan, strategi, sumber daya manusia, pengelolaan kesiswaan, dan anggaran sekolah.

Dalam membuat perencanaan pembelajaran seperti menyusun kurikulum pembelajaran, kalender pendidikan, jadwal mengajar dan lain-lain,¹²⁵ kepala sekolah menugaskan bagian waka kurikulum untuk merencanakan hal tersebut. Kurikulum dan jadwal mengajar merupakan hal

¹²⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 88

¹²⁵ Lestari Budianto, Wawancara, di Pandan Mojokerto. Pukul 19.00 WIB. 08 Juni 2020

yang paling pokok disebuah lembaga pendidikan, maka sudah menjadi keharusan untuk merencanakannya dengan matang.

Selanjutnya menyusun strategi dan kebijakan juga tak kalah penting karena sekolah yang unggul pasti memiliki strategi yang jitu dan memiliki kebijakan yang ideal dalam meningkatkan output sekolah, seperti yang dikatakan Affan Hasnan “sekolah memiliki kewajiban dalam membuat strategi dan prosedur pelaksanaan kegiatan”.¹²⁶ Pada dasarnya semua sekolah memiliki strategi dan kebijakan masing-masing begitupun SMP BP sebagai bentuk pengelolaan sekolah yang baik.

Bentuk perencanaan selanjutnya yaitu mengidentifikasi dan mempersiapkan sumber daya manusia, sumber daya manusia dalam hal ini yaitu guru dan staf. Perencanaan guru dan staf merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia (human resource planning) merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya organisasi (sekolah), dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Perencanaan guru dan staf adalah proses kegiatan penentuan kebijaksanaan dan perkiraan jumlah kebutuhan personalia untuk jangka waktu tertentu menurut bidang-bidang kegiatan yang terdapat dalam suatu organisasi.

Perencanaan personalia dalam hal ini guru dan staf meliputi jumlah dan jenis keahlian atau keterampilan orang, ditempatkan pada pekerjaan

¹²⁶ Affan, wawancara, Pacet, di Kantor SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pukul. 11.45 WIB Tanggal 10 Juni 2020

yang tepat, pada waktu tertentu yang dalam jangka panjang akan memberi keuntungan bagi individu dan organisasi.¹²⁷

Perencanaan merupakan langkah awal yang dilakukan dalam proses manajemen sumberdaya manusia, yaitu dengan menyusun rancangan guru dan staf sekolah. Perencanaan guru dan staf menyangkut penetapan jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan semua program kerja dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan madrasah. Dalam hal ini dirancang atas dasar job analysis, job discription, job spesification, dan job evaluation.

Selain mengidentifikasi dan mempersiapkan sumber daya manusia, kepala sekolah juga menyusun pengelolaan kesiswaan, menyusun pengelolaan kesiswaan merupakan proses perencanaan yang akan dilakukan pada tahap selanjutnya, dilaksanakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinyu terhadap seluruh siswa di SMP BP agar dapat mengikuti proses belajar mengajar secara efektif dan efisien mulai dari penerimaan siswa hingga keluarnya siswa tersebut dari sekolah.

Setiap tahun ajaran baru SMP BP selalu melakukan perencanaan pengelolaan dalam bidang kesiswaan meliputi pembinaan, penindakan, dan pengembangan bakat minat.¹²⁸ perencanaan itu dilakukan dengan matang agar pelaksanaannya lancar tanpa hambatan sehingga lebih efektif.

¹²⁷ Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1988), h. 120

¹²⁸ Ahmad Fauzi, wawancara, di SMP BP Amanatul Ummah

Perencanaan yang terakhir adalah menyusun rencana anggaran sekolah (RAPBS), RAPBS adalah anggaran terpadu antara penerimaan dan penggunaan dana serta pengelolaannya dalam memnuhi seluruh kebutuhan sekolah selama satu tahun pelajaran berjalan, dimana sumber dananya berasal dari wali peserta didik. Sumber dana perolehan dan pemakaian dipadukan dengan kondisi objektif kepentingan sekolah. RAPBS ini harus berdasarkan pada rencana pengembangan sekolah dan merupakan bagian dari rencana operasional sekolah. Jadi menyusun rencana anggaran sekolah merupakan suatu keharusan SMP BP agar tidak terjadi kekurangan anggaran serta kegiatan sekolah menjadi lancar.¹²⁹

2. Analisis Manajemen Pengorganisasian Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (output) di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto

Sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan yang didalamnya terdapat kepala sekolah, guru-guru, pegawai TU, staf dan murid-murid memerlukan adanya organisasi yang baik agar jalannya sekolah itu lancar menuju kepada tujuannya.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua yang mempunyai peran penting dalam penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan pekerja dan penyediaan sumber daya terhadap tiap pelaksanaan kegiatan.¹³⁰

¹²⁹ Alfi Rohmati, wawancara, di SMP BP Amanatul Ummah

¹³⁰ Terry R. George. *Prinsip-prinsip Manajemen*, h.32

Dengan adanya organisasi kegiatan dapat dibagi-bagi menjadi bagian yang khusus, pengawasan oleh pihak atasan menjadi mudah dan dihindarinya kegiatan-kegiatan sama yang bertumpuk-tumpuk. Dengan demikian pengorganisasian dapat dijalankan sesuai rencana semula. Dalam Permendiknas nomor 13 tahun 2017 tahap pengorganisasian dituangkan dalam 1 kompetensi yaitu : mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.¹³¹

Pengorganisasian merupakan tindak lanjut dari proses perencanaan yang bertujuan untuk menghimun atau mengorganisir semua sumber daya yang ada di dalam suatu lembaga yang dalam hal ini adalah SMP BP Amanatul Ummah. Sebagai manajer pendidikan kepala sekolah mempunyai peranan yang besar terhadap keberlangsungan suatu proses pendidikan. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk mempunyai wawasan yang luas, sehingga mampu mengkoordinasikan kepala madrasah yang merupakan sebagai organisatoris bertanggung jawab untuk mengembangkan organisasi sekolah yang dipimpinnya. Adapun langkah-langkah pengorganisasian yang dilakukan di Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren Amanatul Ummah Pacet Mojokerto adalah langkah pertama menentukan tugas dan langkah yang kedua adalah membagi tugas-tugas tersebut.

Menentukan tugas dalam pengorganisasian seperti yang didapat dalam wawancara bersama Affan, wakil kepala sekolah bagian kurikulum,

¹³¹ Permendiknas nomor 13 tahun 2017

wakil kepala sekolah bagian kesiswaan, guru-guru, dan staf sudah di tentukan tugas-tugasnya apa saja yang akan dikerjakan.¹³²

Demi terlaksananya program dan kegiatan yang telah disusun, kepala sekolah SMP BP Amanatul Ummah menetapkan wakil kepala sekolah, guru-guru, dan staf. mereka diorganisir kedalam divisi-divisi atau tim agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Mengingat beban yang dipikul kepala sekolah sangatlah berat, maka untuk meringankan beban tersebut perlu dibantu oleh staf lain secara khusus menangani bagian-bagian tertentu dalam organisasi. Dengan demikian program dan kegiatan yang telah disusun dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Untuk itu kepala sekolah SMP BP Amanatul Ummah bertugas untuk mengetahui kemampuan dan karakteristik staf sehingga dapat menempatkan mereka pada posisi dan tugas yang sesuai.



3. Analisis Manajemen Pelaksanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (output) di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto

Menurut Terry Pelaksanaan (*Actuating*) yakni membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.¹³³

¹³² Affan Hasnan, wawancara, di SMP BP Amanatul Ummah

¹³³ Terry R. George. *Prinsip-prinsip Manajemen*, h.32

Pelaksanaan merupakan kegiatan merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Rencana yang telah disusun akan memiliki nilai, apabila dilaksanakan dengan efektif dan efisien pula. Dalam pelaksanaan setiap organisasi harus memiliki kekuatan yang mantap dan meyakinkan, sebab jika tidak kuat maka proses pendidikan seperti yang diinginkan sulit terealisasi.

Tugas pelaksanaan dalam Permendiknas mendapatkan porsi yang paling besar. Hal ini disebabkan tugas pelaksanaan/pengelolaan merupakan inti dari manajemen. Ada 13 kompetensi yang dapat digolongkan dalam pengelolaan manajemen pendidikan. Kompetensi tersebut antara lain: (1) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; (2) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menjadi organisasi pembelajar yang efektif; (3) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (4) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (5) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (6) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah; (7) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (8) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;



(9) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (10) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah; (11) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (12) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; dan (13) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.¹³⁴ Akan tetapi ke 13

kompetensi tersebut tidak dibatasi semua karena menyamakan dengan program kerja kepala sekolah yang ada di SMP BB Amanatul Ummah, dan berikut hasil analisis dari tugas kepala sekolah dalam fungsi pelaksanaan:

Pertama strategi memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah berfungsi memberikan teladan kepada guru-guru, karyawan dan siswa terutama dalam hal perilaku dapat dipercaya, jujur dan bertanggung jawab. Dengan adanya sosok pemimpin menunjukan dan membuat guru-guru serta para staf merasa bahwa mereka dilindungi dan dibimbing, mempunyai seorang sumber pimpinan dan penerangan dalam menghadapi kesulitan masalah pekerjaan maupun pribadi. Strategi kepala sekolah dalam memimpin sekolah ini ialah menyamakan visi dan misi baik dengan guru-guru maupun staf, hal itu dilakukan agar ketika menjalankan tugasnya lebih mudah

¹³⁴ Permendiknas nomor 13 tahun 2017

merealisasikannya sehingga sumber daya sekolah dapat didayagunakan dengan baik.

Kedua ialah mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju oraganisasi pembelajar yang efektif, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah adalah proses pengelolaan sumber daya sekolah untuk membawa keadaan sekolah sekarang ke kondisi yang lebih baik. Sekolah SMP BP Amanatul Ummah dalam hal ini selalu melakukan update terhadap apa yang mejadi ketentuan Diknas dan selalu mengadakan rapat setiap akhir pekannya guna menjaring hambatan-hambatan yang dialami guru dan staf. Dengan begitu perubahan dan pengembangan sekolah menuju oraganisasi pembelajar yang efektif dapat terealisasi.

Ketiga menciptakan budaya dan iklim sekolah, budaya dan iklim sekolah merupakan perilaku dan suasana yang ada di dalam sekolah itu sendiri, manfaat dari hal tersebut adalah menjamin kualitas kerja, terbuka dan transparan, saling memiliki, meningkatkan solidaritas kekeluargaan dan lain sebagainya. Dalam hal ini kepala sekolah selalu memberikan arahan tentang moralitas terhadap guru-guru yang kemudian para guru tersebut meneruskannya kepada anak didiknya, selanjutnya lewat kepemimpinan yang humanis dan tegas hal itu akan menciptakan iklim serta budaya sekolah yang kondusif dan inovatif pembelajaran peserta didik.

Keempat mengelola sumber daya manusia, mengelola sumber daya manusia merupakan suatu bentuk usaha meningkatkan kualitas dalam pengembangan suatu lembaga pendidikan. Peningkatan kualitas sumber



daya manusia diperlukan sebuah mekanisme yang mampu mengatur dan mengoptimalkan berbagai komponen sumber daya manusia yang ada di sekolah, diantaranya guru dan staf. Guru-guru di SMP BP Amanatul Ummah diberi pelatihan-pelatihan untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan profesionalisme kinerja guru, begitu juga dengan para staf harus mengikuti sosialisasi sistem baru yang diselenggarakan oleh pihak terkait guna menunjang output pendidikan.

Kelima mengelola sarana dan prasarana sekolah, Salah satu faktor yang sangat penting bagi tercapainya tujuan pendidikan di SMP BP Amanatul Ummah adalah tersedianya sarana dan prasarana yang memadai. Dalam pelaksanaannya sarana prasarana memang sangat menunjang dalam proses kegiatan belajar mengajar di SMP BP Amanatul Ummah. Lengkapnya sarana prasarana di lembaga tersebut memberikan wawasan, aktivitas serta kreativitas siswa. Sarana prasarana adalah komponen yang harus ada di sebuah lembaga karena ini adalah salah satu yang akan menunjang pendidikan bermutu. Untuk itu, sarana prasarana yang baik, indah dan lain-lain yakni untuk memacu siswa agar lebih semangat dalam belajar. Selain itu guru-guru dan staf dituntut untuk menjaga dan merawatnya dengan baik.

Keenam mengelola peserta didik, pengelolaan peserta didik merupakan proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan peserta didik, pembinaan sekolah mulai dari penerimaan peserta didik, pembinaan peserta didik berada di sekolah, sampai dengan peserta didik manamatkan



pendidikannya mulai penciptaan suasana yang kondusif terhadap berlangsungnya belajar mengajar yang efektif. Dalam hal ini SMP BP menempatkan peserta didik yang baru dekat dengan pembimbing terpisah dengan peserta didik yang lama, agar peserta didik yang baru mendapatkan suasana yang mangayomi, kondusif serta nyaman.¹³⁵

Ketujuh mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, kurikulum merupakan perangkat mata pelajaran dan program pendidikan yang diberikan oleh suatu lembaga penyelenggara pendidikan yang berisi rancangan pelajaran yang akan diberikan kepada peserta didik dalam satu period jenjang pendidikan. Kurikulum SMP Unggulan Amanatul Ummah Program Berbasis Pesantren merupakan lembaga pendidikan berbasis sekolah dan pesantren dengan mengintegrasikan tiga sistem pendidikan, yaitu:

- Sistem Pendidikan Umum, menggunakan kurikulum K-13(revisi)
- Sistem Pendidikan Agama, menggunakan kurikulum Muadalah yang berlisensi Universitas Al-Azhar, Mesir.
- Sistem Tahfidzul Qur'an.

SMP BP merupakan lembaga satu-satunya di Amanatul Ummah yang memiliki program Tahfidz ditingkatnya dengan target hafalan 9 juz selama 3 tahun. Program tersebut juga didukung oleh ustadz-ustadzah yang hafidz 30 juz dan mumpuni dibidang tersebut. Dari ketiga sistem tersebut, maka setiap siswa/i SMP BP Amanatul Ummah akan menerima 3 ijazah

¹³⁵ Ahmad Fauzi, wawancara, di SMP BP Amantul Ummah

kelulusan. Ijazah SMP pada umumnya, Ijazah Muadalah, dan Sertifikat Tahfidz.

Kedelapan mengelola keuangan sekolah, mengelola keuangan merupakan suatu kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pencarian, dan penyimpanan dana yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan. Pengelolaan keuangan di SMP BP sendiri oleh bendahara sekolah cara pengelolan keuangan tersebut dengan cara menetapkan anggaran di awal tahun, dan setiap tahun akan ada audit dari tim audit yayasan pesantren Amanatul Ummah.

Kesembilan mengelola ketatausahaan sekolah, mengelola ketatausahaan atau yang lebih umum disebut dengan administrasi ketatausahaan sekolah merupakan bagian dari manajemen operatif. SMP BP Amanatul Ummah dalam mengelola ketatausahaan sekolah dengan membaginya menjadi 2 yaitu TU Kantor dan TU IT dengan kegiatan utamanya adalah mengurus segala bentuk administrasi sekolah, mulai dari berkas-berkas kantor, surat dan surat, mengurus data online sampai inventaris barang.

Kesepuluh memanfaatkan teknologi informasi, teknologi informasi adalah apapun yang membantu manusia dalam membuat, mengubah, menyimpan, mengomunikasikan, dan atau menyebarkan informasi. Dalam hal ini SMP BP Amanatul Ummah memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajarannya karena teknologi informasi merupakan bagian



terpenting dalam lembaga pendidikan karena itu ciri dari sekolah yang unggul.

Kesebelas mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat dikenal pula dengan istilah *Public School Relation* yang berarti hubungan timbal balik. SMP BP Amanatul Ummah dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah selalu mengadakan rapat dengan wali siswa untuk menampung ide-ide yang membangun seperti sumber belajar dan pembiayaan sekolah.

4. Analisis Manajemen Pengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (output) di SMP BP Amanatul Ummah Pabelan Mojokerto

Pengawasan dapat diartikan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, memeriksa, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan, dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan.¹³⁶ Sedangkan Terry dalam Fungsi Manajemennya pengawasan merupakan proses penentuan apa yang harus dicapai dan penilaian pelaksanaan kegiatan agar sesuai dan selaras dengan standar yang telah ditetapkan.¹³⁷ Dalam Permendiknas nomor 13 tahun 2017 sendiri tahap pengawasan dituangkan dalam 1 kompetensi yaitu : Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan

¹³⁶ Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, h.11

¹³⁷ Terry R. George. *Prinsip-prinsip Manajemen*, h.32

sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang ada di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. Pelaksanaan pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin bahwa semua kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana dan program kerja yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga seluruh kegiatan dievaluasi dan penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai dengan baik.

Menentukan kriteria dan standar kerja merupakan langkah awal dalam manajemen *Controlling* hal ini dilakukan agar menjadi acuan untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja guru dan staf. Kepala sekolah mempunyai kontrol penuh dalam menentukan kriteria dan standar kerja tanpa ketahu oleh guru-guru maupun staf hal ini dilakukan agar mereka bekerja dengan sungguh-sungguh dengan tidak dibuat-buat.

Setelah menentukan kriteria dan standar kerja langkah selanjutnya dalam manajemen *controlling* adalah melakukan pengawasan. Pengawasan haruslah meneliti ada atau tidaknya kondisi-kondisi yang ada mengenai terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari tujuan pendidikan yang telah di programkan. Suatu program kegiatan akan terlaksana dengan baik apabila pengawasan yang dilakukan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu pengawasan menjadi suatu yang mutlak dilakukan.

Di SMP BP Amanatul Ummah yang mempunyai wewenang dan kewajiban untuk mengawasi dan mengendalikan setiap pelaksanaan



kegiatan sekolah tidak hanya kepala sekolah saja, tetapi seluruh anggota yang merasa memiliki SMP BP Amanatul Ummah, yang bertugas untuk senantiasa mengontrol dan mengawasi baik dari pihak yayasan, maupun dari pihak dewan guru. Agar setiap kegiatan yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati. Pengawasan di SMP BP Amanatul Ummah dilakukan setiap hari dari pagi sampai malam mulai dari apel pagi, sholat jamaah dan termasuk peserta didik masuk dalam pengawasan dibantu oleh para jajarannya.¹³⁸

Adanya pengawasan tersebut merupakan upaya untuk membatasi para pendidik dan staf dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu setiap kegiatan yang dilakukan akan selalu dipantau, diawasi oleh pimpinan sekolah, pimpinan Yayasan dan masyarakat. Apabila terdapat sesuatu kegiatan pendidikan yang keluar dari jafumnya, maka ketiga elemen tersebut berhak mengurus, mendidik dan mengarahkan kembali tujuan SMP BP Amanatul Ummah. Pengawasan ini dilakukan pada komponen-komponen pendidikan yaitu: guru, staf dan peserta didik.

Kemudian setelah melakukan pengawasan kepala sekolah selanjutnya menilai dan mengevaluasi kinerja guru dan staf, Dengan evaluasi yang sistematis dan tepat dapat diketahui perkembangan sekolah, sehingga dapat dilakukan tindakan yang tepat untuk mengatasi setiap permasalahan-permasalahan yang menghambat keberlangsungan pelaksanaan perencanaan. Bahkan lebih jauh lagi tujuan dan perencanaan

¹³⁸ Affan Hasnan, wawancara, di SMP BP Amanatul Ummah

itu sendiri. Selanjutnya hasil dan evaluasi itu sendiri dapat diketahui bahwa perkembangan yang baik haruslah senantiasa ditingkatkan. Dalam proses ini para pimpinan mengadakan rapat evaluasi terhadap guru dan staf. Dan dalam evaluasi tersebut para pimpinan akan memberikan peringatan mulai dari SP 1, SP 2, SP 3 sampai pada pemberhentian jika kinerjanya tidak memuaskan.

5. Analisis Dampak yang ditimbulkan dari Proses Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Output) di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto

SMP BP Amanatul Ummah adalah salah satu lembaga pendidikan berbasis pesantren yang sudah lama berkiprah dalam bidang pendidikan sangat mengharapkan para lulusannya ini sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, seluruh komponen pendidikan dioptimalkan sesuai dengan kemampuan lembaga itu, mulai dari penerimaan siswa baru sampai kepada mempersiapkan peringkat untuk memproses masukan/inputs tersebut secara efektif dan efisien.

Akan tetapi dalam pencapaian tujuan atau keberhasilan yang diharapkan tidak terlepas dari adanya faktor pendukung dan faktor penghambat. Namun, seluruh pengajar atau pengelola yang ada di SMP BP Amanatul Ummah bersemangat di dalam meningkatkan suatu keberhasilan yang diharapkan.

Dari Segi Kualitatif, siswa yang ada di SMP BP Amanatul Ummah dari tahun ketahun mengalami peningkatan, hal ini terbukti dari data yang

didapat bahwa jumlah siswa pada tahun ajaran 2019/2020 berjumlah 731 orang, berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya hal ini membuktikan bahwa SMP BP Amanatul Ummah telah berhasil dipercaya oleh masyarakat untuk menyekolahkan anaknya ke SMP BP Amanatul Ummah.

Dari Segi Kualitatif, berkualitas atau tidaknya siswa yang keluar dari sebuah lembaga pendidikan, sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal. Sebuah lembaga pendidikan dapat dikatakan berhasil dalam menghasilkan lulusan, apabila mengacu pada keberhasilan kelulusan di SMP BP Amanatul Ummah pada setiap penyelenggaraan ujian Nasional seluruh siswa/siswa selalu lulus 100% serta banyaknya prestasi yang ditorehkan dari berbagai lomba yang diikuti baik tingkat kecamatan hingga nasional, mendapatkan hasil yang membanggakan.

6. Analisis Hambatan dan Dukungan Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (*output*) di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto

Proses perkembangan disebuah lembaga tidak akan terlepas daripada faktor pendukung dan faktor penghambat. Dengan adanya faktor pendukung akan menjadi suatu kebanggaan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan faktor penghambat dalam proses pencapaian tujuan sedapat mungkin dicarikan cara untuk menyelesaikannya.

Faktor pendukung di SMP BP Amanatul Ummah yang paling dominan adalah sosok pendiri pesantren itu sendiri yaitu Prof. KH. Asep

Saefuddin Chalim, M.Ag beliau selalu mengingatkan dan memberi semangat dan motivasi bagi guru-guru, staf, dan peserta didik hal itu dilakukan agar konsisten pada visi misi dan tujuan sekolah dalam mencetak kader-kader orang sukses. Faktor pendukung lainnya adalah dari sisi SDM yang di bangun yaitu para guru dan staf rata-rata lulusan S2 dan S3 hal ini merupakan ujung tombak dari sekolah dalam meningkatkan output pendidikan.

Untuk faktor penghambat di SMP BP Amanatul Ummah sendiri ada 2 yaitu faktor penghambat eksternal dan faktor penghambat internal. Faktor penghambat eksternal yaitu fasilitas sarana prasarana yang masih kurang mencukupi, sedangkan faktor penghambat internalnya adalah datang dari beberapa guru sendiri yaitu sifat malas dan kurang updatenya dalam metode pembelajaran atau kurikulum.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah dilakukan analisis pada bab sebelumnya, maka pada bab ini peneliti mencoba memberikan simpulan yang merupakan intisari dari hasil penelitian sebagaimana berikut ini:

1. Proses pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu (*output*) pendidikan di SMP BP Amanatul Ummah Pacet Mojokerto

- a. Manajemen perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu (*output*) pendidikan di SMP Amanatul Ummah dengan menyusun kurikulum, membuat kalender, dan menetapkan jadwal, menyusun strategi dan kebijakan, mengidentifikasi dan mempersiapkan sumber daya manusia, menyusun pengelolaan kesiswaan dan menyusun rencana anggaran sekolah (RAPBS).
- b. Manajemen pengorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan o mutu (*output*) pendidikan di SMP Amanatul Ummah dengan menentukan tugas-tugas dan membagi beban tugas kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau sekelompok, seperti wakil kepala sekolah, wali kelas, guru, dan staf.
- c. Manajemen pelaksanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu (*output*) pendidikan di SMP Amanatul Ummah dengan memimpin sekolah, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah, menciptakan budaya dan iklim sekolah, mengelola guru dan staf ,



mengelola sarana dan prasarana sekolah, mengelola hubungan sekolah, mengelola peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, mengelola keuangan sekolah, mengelola ketatausahaan sekolah, dan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi.

- d. Manajemen pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu (*output*) pendidikan di SMP Amanatul Ummah dengan menentukan kriteria dan standar kerja, melakukan pengawasan serta menilai dan mengevaluasi kinerja guru dan staf.
 - e. Dampak yang telah dicapai dari penyelenggaraan Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan mutu (*output*) pendidikan meliputi banyaknya siswa yang mendaftar dan diterima dari tahun ke tahun, penyelenggaraan Ujian Nasional (UN) seluruh siswa lulus 100%, dan prestasi yang dicapai dari berbagai lomba yang diikuti mendapatkan hasil yang membanggakan.
2. Faktor pendukung dalam Manajemen kepala sekolah guna meningkatkan mutu (*output*) pendidikan di SMP Amanatul Ummah adalah motivasi dan semangat dari Prof. KH. Asep Saefuddin Chalim, M.Ag dan SDM yang berkompeten.
 3. Faktor penghambat dalam Manajemen kepala sekolah guna meningkatkan mutu (*output*) pendidikan di SMP Amanatul Ummah adalah sarana prasarana yang masih kurang mencukupi dan beberapa guru yang malas dan kurang update dalam metode pembelajaran atau kurikulum.



B. Implikasi

Implikasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berhasil atau tidaknya suatu proses belajar mengajar sangat ditentukan dengan adanya Manajemen Kepala sekolah secara professional oleh karena itu pelaksanaan Manajemen Kepala Sekolah di SMP BP Amanatul Ummah perlu adanya pembinaan yang komprehensif atas teori-teori manajemen dalam segala hal yang berhubungan dengan manajemen.
2. Dengan adanya konsep Manajemen Kepala Sekolah yang baik maka akan membantu dalam mencapai tujuan Kepala Sekolah baik tujuan kurikulum, tujuan institusional, maupun tujuan pendidikan nasional oleh karena itu Kepala Sekolah sebagai manajer harus mengerti dan memahami arti penting Manajemen Kepala Sekolah bagi lembaga yang dipimpinnya.
3. Untuk lebih menunjang terhadap pelaksanaan proses Manajemen Kepala Sekolah yang diselenggarakan, maka perlu adanya situasi dan kondisi lingkungan yang mendukung terhadap peningkatan dan pengembangan potensi Kepala Sekolah baik dari segi kognitif, afektif dan psikomotor, sehingga pelaksanaan Manajemen Kepala Sekolah di SMP BP Amanatul Ummah. akan berhasil baik. Karena itu perlu diciptakan lingkungan yang kondusif dan menuntut peran serta aktif dari pendidik dan masyarakat dalam mencapai tujuan yang diharapkan.



C. Saran

Berdasarkan uraian dalam penelitian ini, ada beberapa saran yang peneliti identifikasi sesuai dengan fokus penelitian. Semoga saran ini dapat bermanfaat.

Adapun saran peneliti sebagai berikut:

1. Kepala sekolah diharapkan meningkatkan kemampuan manajerialnya dari baik menjadi lebih baik lagi, hal ini tentunya dapat dilihat dari kerja keras semua pihak, dan tidak merasa puas dengan kemampuan yang ada.
2. Kepala Sekolah lebih meningkatkan kerjasama dengan guru untuk meningkatkan efektivitas tugas manajerialnya
3. Guru SMP BP Amanatul Ummah memberikan masukan dalam pelaksanaan tugas manajerial kepala sekolah. Sejak tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai pada tahap pengawasan dan evaluasi.
4. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini hanya menyoroti aspek manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan terkhusus outputnya, yang tentunya masih banyak lagi aspek yang lainnya untuk diteliti terkait peningkatan mutu pendidikan.

