

## KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN GURU (STUDI KASUS PADA SMA NEGERI 2 INDRA JAYA KABUPATEN PIDIE)

Muhammad Zaini<sup>1</sup>, Heri Fajri<sup>2</sup>

Email: [muhammadzaini964@gmail.com](mailto:muhammadzaini964@gmail.com)<sup>1</sup>, [Herifajriunigha@gmail.com](mailto:Herifajriunigha@gmail.com)<sup>2</sup>.

Program Studi Pendidikan Sejarah

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Jabal Ghafur

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: perencanaan program, pelaksanaan program, pengawasan, dan kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran guru pada SMA Negeri 2 Indra Jaya Kabupaten Pidie. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui: observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Penyusunan program peningkatan mutu pembelajaran guru dilakukan pada setiap akhir tahun pelajaran yang meliputi kegiatan intra dan ekstrakurikuler, perbaikan sarana dan prasarana sekolah, menyusun administrasi/perangkat pembelajaran oleh guru dan lain-lain yang dianggap perlu, termasuk kebutuhan dana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar. Hal ini memberi gambaran bahwa adanya kemampuan kepala sekolah dalam penyusunan program peningkatan mutu pembelajaran guru.* (2) Dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pembelajaran guru kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Menghadapi guru-guru biasanya kepala sekolah kepala sekolah bertukar pikiran dengan guru-guru sehingga menemukan satu cara efektif untuk meningkatkan kinerja guru guru dalam pengembangan proses pembelajaran. (3) Pengawasan dilakukan kepala sekolah dengan intensif terhadap guru-guru agar mutu pembelajaran dapat meningkat. (4) Hambatan yang ditemui kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran guru antara lain kurangnya tersedianya dana untuk pelatihan guru di luar jam dinas, masih ada sebagian kecil guru tidak aktif dan hasil penataran belum mampu mengimbas kepada temannya. Sebagian kecil guru belum mampu dalam penguasaan landasan kependidikan, sehingga berdampak terhadap kinerjanya dalam melaksanakan pembelajaran.

**Kata Kunci:** Kompetensi Manajerial dan Mutu Pembelajaran

### PENDAHULUAN

Pembangunan nasional di bidang pendidikan merupakan upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional diperlukan peran aktif dari berbagai pihak yang terkait (*stakeholder*). Oleh karena itu, bidang pendidikan perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan prioritas, baik oleh pemerintah, keluarga, masyarakat maupun pengelola pendidikan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, bab 1 pasal 1

ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) menetapkan bahwa:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Rumusan di atas, sebagai salah satu landasan yang memberi kekuatan pentingnya

pendidikan warga negara Indonesia secara menyeluruh. Persoalan mutu pendidikan bukanlah sesuatu yang bersifat instan, mudah dicapai dan bisa terjadi begitu saja, tetapi hal tersebut merupakan sebuah proses yang kompleks dan memerlukan pemikiran mendalam dari semua pihak yang berkompeten. Mutu sekolah atau pendidikan saat ini lebih bertumpu pada masalah kualitas dari lulusan yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan itu sendiri.

Proses menciptakan dan menumbuhkan komitmen di antara komponen-komponen ini tentu saja kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan di sekolah, memiliki peranan yang sangat signifikan dan menentukan. Sebagai pimpinan sekolah, kepala sekolah mempunyai tanggungjawab langsung untuk membangun komitmen tersebut, bekerja sama dengan komponen-komponen lainnya di sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Tanpa adanya suatu upaya untuk membangun komitmen yang tinggi di antara berbagai komponen, khususnya oleh kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, maka upaya peningkatan mutu pendidikan itu hanya akan menjadi slogan semata.

Kepala sekolah mempunyai peranan yang penting dalam menggerakkan kehidupan sekolah dalam mencapai tujuannya. Danim (2012:37) menyatakan bahwa: "Menghadirkan seorang pemimpin yang efektif merupakan dambaan banyak organisasi, termasuk sekolah." Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.

Mutu pendidikan merupakan pilar untuk menghasilkan sumber daya manusia yang baik dan handal, sehingga usaha-usaha peningkatannya harus selalu dilakukan secara terus-menerus agar mutu pendidikan semakin baik. Oleh karena itu, perlu dilakukan kebijakan khusus untuk perbaikan. Salah

satunya adalah melakukan inovasi pengelolaan pendidikan melalui konsep manajemen mutu pendidikan. Peran kepala sekolah sangat menentukan dalam pelaksanaan manajemen mutu pendidikan, pada sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah adalah motor penggerak dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, sehingga sekolah diharapkan mampu membangun perubahan yang signifikan. Di sini banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan manajemen mutu, salah satunya adalah kemampuan kepala sekolah melakukan analisis dalam mengenali kondisi lingkungan dalam pengelolaan sekolah secara menyeluruh.

Berdasarkan uraian di atas, memberi pemaknaan bahwa maju atau mundurnya suatu sekolah sangat tergantung pada manajerial kepala sekolah dan peran serta para *stakeholder*. Kepala sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran, mulai dari *input*, proses sampai dengan *output* sekolah yang dipimpinnya. Untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik, idealnya seorang kepala sekolah memahami, menguasai dan mampu melaksanakan berbagai kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator dan manajer yang profesional di sekolah serta memiliki keterampilan yang baik.

Secara umum Wahjosumidjo (2012:100) menyatakan sebagai berikut:

Ada tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu: keterampilan konseptual yaitu mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan (*conceptual skill*), keterampilan manusiawi yaitu kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama (*human skill*), dan keterampilan teknis yaitu

kemampuan menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus (*technical skill*).

Berdasarkan pandangan di atas, jelaslah bahwa keterampilan manusiawi merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari kepala sekolah. Kepala sekolah yang paham tentang keterampilan tersebut, maka mudah memahami sikap, isi hati, dan motif berbagai macam orang, khususnya dalam memahami personil sekolah (guru dan siswa).

Upaya mewujudkan pembelajaran yang bermutu, kepala sekolah harus menyusun program yang efektif, mulai dari menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memotivasi, membimbing guru dan personil sekolah lainnya. Baik buruknya proses pembelajaran di kelas dipengaruhi oleh banyak faktor, akan tetapi salah satu yang sangat menentukan adalah kepemimpinan kepala sekolah. Idealnya, kepala sekolah mampu memberikan semangat bagi setiap personal dalam menjalankan tugasnya. Manajemen kepala sekolah yang menerapkan manajemen mutu merupakan salah satu faktor utama yang menentukan kualitas suatu lembaga pendidikan, seperti halnya lembaga pendidikan dasar menengah. Manajemen mutu hanya dapat diterapkan oleh kepala sekolah mampu melaksanakan tugas-tugas manajerial dengan baik.

Permasalahan yang ditemui selama ini bahwa masih ada kepala sekolah yang kurang memiliki kompetensi manajerial. Salah satu hal yang dituntut dalam manajerial adalah kepala sekolah memahami dan menyusun rencana sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan yang ditunjukkan dengan adanya: Rencana Kerja Sekolah (Rencana Strategis) dan Rencana Tahunan. Tanpa penyusunan RKS, maka akan sulit mewujudkan mutu pendidikan, terutama

mutu pembelajaran guru sebagai komponen utama dalam proses pendidikan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis ingin melihat langsung kompetensi manajerial Kepala Sekolah di SMA Negeri 2 Indra Jaya Kabupaten Pidie. Untuk itu penulis memilih judul penelitian ini “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Guru (Studi Kasus pada SMA Negeri 2 Indra Jaya Kabupaten Pidie.)”

## KAJIAN KEPUSTAKAAN

### **Kepemimpinan dalam Organisasi Pendidikan**

Kepemimpinan artinya kemampuan mempengaruhi orang-orang agar mereka bersedia bekerja sesuai dengan keinginan pemimpin. Hal ini dapat dikatakan sebagai suatu kekuatan untuk mengatur dan mengelola suatu organisasi baik organisasi atau kelompok dalam masyarakat. Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang merupakan hal penting untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi. Muhaimin dan Prabowo (2012:29) menguraikan tentang konsep kepemimpinan sebagai berikut:

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut. Bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.

Di samping itu, kepemimpinan juga dapat dijadikan alat untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam suatu organisasi. Secara jelas dapat dikatakan bahwa munculnya kepemimpinan adalah

ketika masyarakat mulai menjalin kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan berperan dalam melindungi dan mengatur semua kegiatan dalam organisasi; seperti menyusun struktur, merancang program, dan merealisasikan program.

Dalam pengaturan program yang menyangkut distribusi tugas, pengadaan dana dan masalah kelangsungan organisasi itu sendiri. Istilah kepemimpinan sering diartikan berbeda-beda, hal ini tergantung dari sudut pandang dan konteks pengertian para ahli yang membahas masalah kepemimpinan itu sendiri. Ada beberapa pengertian kepemimpinan terutama yang terkait dengan sasaran penelitian diuraikan di bawah ini.

Kepemimpinan merupakan tingkah laku individu dalam interaksinya dengan sistem sosial untuk mencapai suatu tujuan. Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat tergantung pada kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya. Danim dan Suparno (2012:102-103) menguraikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan meniscayakan niat baik dan replika nuraniah. Perencanaan, tindakan, kebijakan atau apapun namanya dan sebaik apapun dikemas di atas kertas, akan mengalami kelumpuhan tanpa dipandu kepemimpinan yang berniat baik dan mereplikasikan ketulusan nuraninya yang mendalam.
2. Kepemimpinan meniscayakan kepengikutan. Orang-orang yang dipimpin dapat mengikuti visi dan kemauan pimpinannya. Pimpinan organisasi pendidikan harus menjadi rujukan bagi stafnya, sehingga mereka menjadi pengikut yang sadar, bukan sekadar muncul karena rasa takut akan kekuasaan, tidak bisa promosi, mengalami pemutusan hubungan kerja, dimutasikan, dihambat kenaikan pangkat

dan gaji, dan sebagainya.

Menurut pakar di atas, kepemimpinan merupakan tindakan khusus dari seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang berkedudukan lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah dari padanya, dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang individualistik dan egosentrik pada awalnya dapat berubah menjadi perilaku organisasional. Wirawan (2013:9) mendefinisikan bahwa: "Pemimpin adalah tokoh atau elit anggota sistem sosial yang dikenal oleh dan berupaya mempengaruhi para pengikutnya secara langsung atau tidak langsung."

Dengan mengkaji pendapat-pendapat tentang kepemimpinan sebagaimana dikemukakan di atas, dapat disebutkan bahwa pada umumnya para ahli berbeda pendapat tentang makna kepemimpinan. Pada dasarnya mereka mempunyai visi yang sama hanya sudut pandang yang berbeda. Ini semua dilatar belakangi karena faktor kemampuan pemimpin sebagai *top manager*.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disebutkan bahwa kepemimpinan itu, muncul apabila: (1) adanya seorang yang disebut pemimpin; (2) adanya kelompok yang dipimpin; (3) adanya aktivitas bersama; (4) adanya tujuan yang ingin dicapai; (5) adanya interaksi, dan (6) adanya kekuasaan atau kewenangan yang dimiliki.

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Menurut pemahaman umum seorang kepala sekolah merupakan seorang yang mempunyai posisi kepemimpinan yang signifikan dalam sebuah organisasi pendidikan. Seorang pemimpin sekolah ialah orang yang mempunyai kewenangan untuk mengelola, mengorganisasikan dan melakukan proses manajemen pada lingkungannya atas dasar kekuasaan yang diberikan secara sah oleh pihak-pihak yang berkompeten. Mulyasa (2012:23) menyatakan bahwa: "Kepala sekolah yang sukses dalam mengembangkan manajemen dan kepemimpinan memiliki dan memahami visi yang utuh tentang sekolahnya." Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia sangat menentukan dan mempunyai posisi yang signifikan dalam keberhasilan proses belajar mengajar.

Karakteristik kepala sekolah yang memiliki visi yang utuh, menurut Mulyasa (2012:23-24) dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya.
2. Beragama dan taat melaksanakan ajarannya.
3. Berniat baik sebagai kepala sekolah.
4. Berlaku adil dalam memecahkan masalah.
5. Berkeyakinan bahwa bekerja di lingkungan sekolah merupakan ibadah dan panggilan jiwa.
6. Bersikap tawaduk (rendah hati).
7. Berhasrat untuk memajukan sekolah.
8. Tidak terlalu berambisi terhadap imbalan materi dari hasil pekerjaannya.
9. Bertanggung jawab terhadap segala ucapan dan perbuatannya.

Kepala sekolah merupakan pelaksana fungsi administrasi sekolah. Dalam pelaksanaan tugasnya, kepala sekolah sebagai administrator pendidikan dituntut

memiliki kepekaan dan perhatian yang sungguh-sungguh terhadap pelaksanaan berbagai tugas personilnya, yaitu guru dan pegawai administrasi. Sebagai orang pertama yang bertanggungjawab terhadap kelancaran administrasi di sekolah, yang sekaligus sebagai indikator dari kepala sekolah yang efektif. Indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menurut Mulyasa (2012:19) sebagai berikut:

Kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah; dan (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Kemampuan menjawab ketiga pertanyaan tersebut dapat dijadikan tolak ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah yang efektif atau tidak.

Berdasarkan kutipan di atas, jelaslah bahwa tanggung jawab kepala sekolah sangat besar dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas pada sekolah yang dipimpinnya. Bahkan profil kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitar merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Namun demikian, dalam usaha memajukan sekolah dan menanggulangi kesulitan yang dialami sekolah baik bersifat material seperti perbaikan gedung, penambahan ruang, penambahan perlengkapan, dan sebagainya maupun yang bersangkutan dengan pendidikan anak-anak, kepala sekolah tidak

dapat bekerja sendiri. Kepala sekolah harus bekerja sama dengan para guru yang dipimpinnya, dengan orang tua siswa, komite sekolah serta pihak terkait (pemerintah) setempat.

Idealnya kepala sekolah sebagai manager di lembaga pendidikan mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen, sebagaimana dikemukakan oleh Syamsi (2013:60) yang meliputi:

1. Pembagian kerja secara tuntas (*division of works*);
2. Adanya wewenang (*authority*); disiplin (*unity of command*);
3. Kesatuan perintah (*unity of command*);
4. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*);
5. Kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi (*subordination of individual interest to general interest*);
6. Pemberian rangsangan kerja (*remuneration*);
7. Sentralisasi sebagian dari kekuasaan (*centralization*);
8. Garis wewenang yang jelas batasnya (*line of authority*);
9. Tatanan yang baik (*order*); serta
10. Stabilitas anggotanya, jiwa kelompok yang tinggi harus dijaga (*stability of tenure of personal*).

Berpijak pada kutipan di atas, dapat disebutkan bahwa secara praktisnya, fungsi-fungsi manajemen itu dapat dikelompokkan ke dalam fungsi perencanaan, fungsi mengatur pelaksanaan, fungsi pengendalian dan fungsi peningkatan. Fungsi perencanaan perlu dilakukan oleh kepala sekolah agar segala kegiatan dapat terlaksana seluruhnya secara teratur. Tidak ada kegiatan atau bagian kegiatan yang terlewatkan; dan pelaksanaannya dapat berurutan. Fungsi mengatur pelaksanaan dilakukan oleh pimpinan agar dalam pelaksanaan dapat terarah mencapai sasaran dan tujuan organisasinya (sekolah). Fungsi

pengendalian, mengusahakan agar pelaksanaan kegiatan itu sesuai dengan rencananya. Fungsi pengembangan sangat dibutuhkan, agar setiap pimpinan (kepala sekolah) sambil menikmati kelancaran pelaksanaan organisasi sekolahnya, juga harus memikirkan peningkatan kegiatannya. Semuanya itu bersasaran untuk peningkatan mutu lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

### **Kinerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran**

Kinerja guru dapat dijelaskan bahwa dalam Kegiatan Belajar Mengajar terdapat tiga kemampuan pokok yang dituntut dari guru, yaitu: (a) kemampuan merencanakan KBM, (b) kemampuan mengelola KBM dan (c) kemampuan menilai KBM." Di samping itu, untuk keberhasilan proses pembelajaran pentingnya interaksi yang baik antara guru dengan siswa. Hermino (2014:13) menyatakan: "Dalam memposisikan pendidikan sebagai sarana terpenting dan memiliki nilai strategis tersebut, maka diperlukan interaksi edukatif antara peserta didik dengan pendidik. Interaksi edukatif pada dasarnya adalah komunikasi timbal balik antara peserta didik dengan pendidik yang terarah kepada tujuan pendidikan."

Kutipan di atas, memberikan ketegasan bahkan seorang guru dapat mengajar dengan baik jika memiliki kemampuan interaksi yang baik dengan peserta didik, terutama dalam mengelola kegiatan pembelajaran. Masing-masing kemampuan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1) Perencanaan Kegiatan Pembelajaran**

Sebelum melaksanakan kegiatan belajar mengajar atau pembelajaran, guru diharapkan membuat perencanaan yang dituangkan dalam bentuk persiapan mengajar atau rencana pelaksanaan pengajaran (RPP). Penyusunan rencana pelaksanaan pengajaran dapat menjadi indikator, profesional tidaknya guru sebagai seorang pengajar. menurut

Hamalik (2012:135) bahwa: "Guru yang baik akan berusaha sedapat mungkin agar pengajarannya berhasil. Salah satu faktor yang bisa membawa keberhasilan itu, ialah guru tersebut senantiasa membuat perencanaan mengajar sebelumnya."

#### 2) Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pelaksanaan kegiatan pembelajaran atau belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan untuk melahirkan lulusan yang diharapkan. Menurut Usman (2012:63) ada sembilan urutan kegiatan dalam proses pembelajaran, yaitu: "memberikan motivasi atau menarik perhatian siswa, menjelaskan tujuan instruksional yang akan dicapai, mengingatkan kompetensi prasyarat, memberi stimulus, memberikan petunjuk belajar, menimbulkan penampilan siswa, memberikan umpan balik, menilai penampilan atau hasil belajar, dan menyimpulkan."

#### 3) Hubungan Antar Pribadi

Kontak pribadi dalam proses pembelajaran mempunyai makna terjadinya interaksi edukatif antara guru dengan peserta didik. Mulyasa (2012:74) merumuskan mengajar: "sebagai suatu proses di mana pengajar dan pelajar secara bersama-sama menciptakan suatu lingkungan, termasuk nilai-nilai atau hal-hal lainnya yang secara bersama-sama disetujui dan dipelajari." Agar dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik, diperlukan kepekaan dan keterampilan berkomunikasi antar pribadi dalam lingkungan sekolah.

#### 4) Penilaian Kegiatan Pembelajaran

Untuk mengetahui perencanaan pelaksanaan pembelajaran yang telah dibuat dapat dicapai, perlu dilakukan penilaian atau evaluasi. Pelaksanaan penilaian dapat dilakukan di antaranya melalui pemberian pre-tes, tes sambil jalan (sisipan), dan post tes. Tes ini dapat berupa tes lisan, tertulis atau perbuatan yang langsung dapat dibuat

oleh guru di kelas. Kunandar (2013: 61) menyatakan bahwa:

Penilaian hasil belajar peserta didik merupakan sesuatu yang sangat penting dan strategis dalam kegiatan belajar mengajar. Dengan penilaian hasil belajar, maka dapat diketahui seberapa besar keberhasilan peserta didik telah menguasai kompetensi atau materi yang telah diajarkan oleh guru. Melalui penilaian juga dapat dijadikan acuan untuk melihat tingkat keberhasilan atau efektivitas guru dalam pembelajaran.

Berdasarkan kutipan di atas, jelas bahwa pelaksanaan penilaian merupakan bagian terpenting dalam kegiatan pembelajaran. Melalui penilaian akan diketahui tingkat daya serap siswa terhadap materi pelajaran. Untuk melihat ada tidaknya seorang guru melaksanakan kegiatan penilaian yang baik, hanya dapat diketahui oleh kepala sekolah atau pengawas melalui kegiatan supervisi.

### **Manajerial Kepala Sekolah dalam Hubungannya dengan Peningkatan Pembelajaran Guru**

Keberhasilan sekolah dalam mengemban visi dan misinya sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam membimbing guru-guru. Sebagai ilustrasi besarnya peran kepala sekolah dalam memajukan sekolah dapat diambil suatu contoh yang sering dijumpai dalam kehidupan sehari-hari, yaitu: ketika sekolah A yang sedang maju dan prestasi siswanya cukup menggembirakan, karena berbagai pertimbangan kepala sekolahnya diganti. Pergantian ini tentu tidak diharapkan sekolah akan mengalami perubahan apalagi menjadi mundur dari yang sudah ada, bahkan diharapkan menjadi lebih maju.

Sementara itu pada sekolah B kondisinya kurang menggembirakan, prestasi

siswa biasa saja, semangat kerja guru rendah, iklim sekolah kurang kondusif dan bahkan sarana pembelajaran masih kurang. Apa yang terjadi pada sekolah A, suasana yang begitu menyenangkan bagi guru-guru berubah menjadi kurang menyenangkan, prestasi belajar siswa mengalami penurunan dan sulit untuk ditingkatkan kembali. Sedangkan sekolah B, suasana yang sebelumnya tidak kondusif berbalik menjadi cukup baik setelah pergantian kepala sekolah.

Berdasarkan ilustrasi di atas dapat difahami bahwa keberadaan kepala sangat mempengaruhi keberhasilan sekolah dalam mewujudkan visi dan misinya. Tentu yang secara langsung memberi pengaruh terhadap kondisi sekolah adalah cara atau gaya kepemimpinan kepala sekolah yang ditampilkan dalam membina guru guru. Artinya ada hubungan yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru yang akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas pembelajaran. Wahyudi (2012:67) menyatakan bahwa: "Tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan sangat rumit dan berat, karena berkaitan dengan pengelolaan sumberdaya manusia dan sumberdaya material (sarana dan prasarana) pendidikan. Oleh karena itu, penguasaan terhadap keterampilan manajerial sangat dibutuhkan oleh setiap pengelola pendidikan."

Berdasarkan kutipan di atas, jelas bahwa kemampuan yang dituntut dari seorang kepala sekolah adalah mampu melaksanakan tugas-tugas manajerial dengan baik. Seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan guru, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi

dan pengawasan.

### Manajemen Mutu Pembelajaran Guru

Paradigma peningkatan mutu pendidikan dewasa ini telah bergeser kepada Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Secara umum, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada sekolah, memberikan *fleksibilitas/keluwesan* kepada sekolah, dan mendorong *partisipasi* secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelolanya, sehingga sekolah lebih mandiri.

Melalui kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Dengan fleksibilitas dan keluwesannya, sekolah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal. Demikian juga, dengan partisipasi/pelibatan warga sekolah dan masyarakat secara langsung dalam penyelenggaraan sekolah, maka rasa memiliki mereka terhadap sekolah dapat ditingkatkan. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggungjawab, dan peningkatan rasa tanggungjawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah dan masyarakat terhadap sekolah. Mulyasa (2013:89-90) menyatakan bahwa:

Menciptakan iklim sekolah yang kondusif memiliki arti yang sangat luas, tidak terbatas pada masalah manajemen saja. Dalam hal ini, sekolah diharapkan mampu menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan pribadi peserta didik, tidak menjadi lembaga

mekanik, birokratik, dan kaku, tetapi menjadi sebuah lembaga sosial yang organik, demokratik, dan inovatif.

Berdasarkan kutipan di atas, jelas bahwa lembaga sekolah adalah lembaga sosial dan demokratik. Hal ini, berarti bahwa sekolah harus membina jalinan kerjasamna dengan masyarakat. Esensi partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam pendidikan untuk meningkatkan kemajuan sekolah. Fleksibilitas pengelolaan sumberdaya sekolah dan partisipasi warga sekolah serta masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah bertujuan untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Input merupakan sumberdaya yang meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses pendidikan dapat berlangsung dengan baik. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input itu sendiri.

Pada hakekatnya Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah sama dengan Manajemen Berbasis Sekolah berasal dari kata School Based Management yang pertama sekali tumbuh dan berkembang di Amerika. Konsep ini muncul ketika masyarakat menanyakan tentang relevansi dan korelasi hasil pendidikan dengan kebutuhan masyarakat.

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dapat diartikan sebagai suatu model yang memberikan otonomi yang lebih besar

kepada sekolah serta mendorong partisipasi warga sekolah (kepala sekolah, guru, siswa, karyawan, komite sekolah dan masyarakat di sekitar sekolah serta (*stakeholder*) secara langsung untuk dapat meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan pendekatan kualitatif. Peneliti memusatkan diri pada persoalan-persoalan aktual melalui pengumpulan data dan analisis data. Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti mengharapkan dapat menghasilkan data deskriptif berupa tulisan atau lisan dari sumber data yang perlu diamati. Hasil penelitiannya tidak hanya dapat digeneralisasikan pada latar substantif yang sama, tetapi juga pada latar lainnya.

Berkenaan dengan ruang lingkup penelitian kualitatif, Sugiyono (2015:15) mengemukakan sebagai berikut:

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowbaal*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Sesuai dengan hakikat penelitian kualitatif, maka penggunaan penelitian kualitatif dalam pendidikan bertujuan untuk mendeskripsikan suatu proses kegiatan pendidikan berdasarkan apa yang terjadi di lapangan sebagai bahan kajian lebih lanjut

untuk menemukan kekurangan dan kelemahan pendidikan, sehingga dapat ditentukan upaya penyempurnaannya. Menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala, dan peristiwa pendidikan yang terjadi di lapangan sebagaimana adanya dalam konteks ruang dan waktu serta situasi lingkungan pendidikan secara alami.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena sesuai dengan masalah penelitiannya yaitu menyangkut dengan perilaku manusia, yaitu meningkatkan mutu pembelajaran. Dalam melaksanakan penelitian kualitatif, terdapat tiga tahap utama menurut Sugiyono (2012:12) bahwa: "tahapan pelaksanaan penelitian kualitatif adalah (1) tahap deskripsi atau orientasi, (2) kegiatan eksplorasi, dan (3) tahap seleksi atau *member check*."

#### **Teknik pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga, yaitu: observasi, wawancara, dan dokumentasi. Menurut Sugiyono (2015:309) bahwa: "Secara umum terdapat empat macam teknik pengumpulan meliputi: observasi, Wawancara, dokumentasi, dan gabungan/ triangulasi."

#### **Teknik Analisis data**

Analisis data dilakukan dengan tiga langkah, yaitu reduksi data, display; dan mengambil kesimpulan dan verifikasi.

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Penyusunan Program**

Dalam meningkatkan kinerja, pimpinan sekolah memiliki kemampuan yang tinggi dalam memilih gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja guru. Ia memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan

kondisi yang dihadapi yaitu gaya kepemimpinan situasional. Perbedaan sikap dan kepribadian guru harus disahuti dengan tidak menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam membina mereka terutama untuk meningkatkan motivasi kerjanya.

Gaya pimpinan lembaga pendidikan meningkatkan motivasi kerja pengajar juga bergerak dari gaya demokratis juga menuju gaya yang lebih keras. Hal ini terjadi ketika kepala sekolah berhadapan dengan guru yang semangat atau motivasinya rendah, baik karena watak maupun karena pengaruh faktor eksternalnya. Kepala sekolah mempunyai kebebasan dalam menentukan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang diyakini lebih sesuai dalam situasi yang dihadapi guna peningkatan kinerja guru.

#### **Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program**

Gaya kepemimpinan kepala sekolah terlihat pada awalnya adalah demokratis, tetapi jika ada guru yang tidak melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab kepala sekolah menegur dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Kepala sekolah selalu melakukan pengawasan dan memberikan bimbingan bagi pengajar.

Ada guru yang tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik jika ia tidak diberi kesempatan dan kewenangan yang luas untuk melaksanakan tugas secara mandiri sesuai dengan bidang studi masing-masing. Hal ini, termasuk dalam penunjukan guru untuk mengikuti penataran atau kepada sekolah lebih banyak menyerahkan kepada guru-guru bidang studi bukan ditetapkan oleh kepala sekolah. Cara ini tentu akan dapat meningkatkan tanggung jawab guru dalam bidang tugasnya.

Pimpinan sekolah dalam rangka meningkatkan tanggung jawab guru selalu bersikap demokratis karena dengan gaya kepemimpinan demokratis guru merasa

dirinya tidak dibuat seperti buruh yang hanya diperintah oleh atasan. Hal ini ditegaskan oleh Sutarto (2012) bahwa: para pemimpin yang demokratis selalu berupaya agar bawahan merasa senang diarahkan oleh pimpinan.

### **Hambatan-hambatan yang Dihadapi oleh Kepala Sekolah**

Pimpinan lembaga pendidikan menemui berbagai kendala mensosialisasikan berbagai kebijakan yang telah dibuat pada awal tahun, terutama terkait dengan kebijakan untuk meningkatkan etos kerja pengajar. Selama ini diakui bahwa proses membina pengajar belum mencapai hasil maksimal. Di sisi lain, masih ada pengajar pengajar yang belum berkompeten dalam membuat program.

Kendala ditemui oleh pimpinan adalah kurangnya tersedia waktu melakukan kegiatan kepengawasan demi kenyamanan dan perbaikan etos kerja pengajar. Selama ini pimpinan lembaga lebih banyak menghabiskan waktu demi kepentingan dinas seperti halnya ikut rapat dan pertemuan dengan pejabat dari Kantor Dinas Kabupaten atau Provinsi. Untuk mengatasi tugas tersebut, selama ini diserahkan kepada pengajar yang lebih senior agar tugas-tugas tersebut tidak terhambat.

### **KESIMPULAN**

1. Pimpinan lembaga pendidikan harus membuat perencanaan kegiatan yang efektif, mulai dari menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memotivasi, membimbing guru dan personil sekolah lainnya. Baik buruknya proses pembelajaran di kelas dipengaruhi oleh banyak faktor, akan tetapi salah satu yang sangat menentukan adalah kepemimpinan kepala sekolah.
2. Dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pembelajaran guru kepala sekolah

menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Menghadapi pengajar biasanya pimpinan lembaga bertukar pikiran dengan pengajar sehingga menemukan satu cara efektif untuk meningkatkan kinerja guru dalam pengembangan proses pembelajaran.

3. Pengawasan dilakukan kepala sekolah dengan intensif terhadap guru-guru agar mutu pembelajaran dapat meningkat.
4. Pimpinan lembaga terhambat dalam mensosialisasikan berbagai kebijakan, terutama tentang memperbaiki etos kerja pengajar ke arah yang lebih baik. Selama ini diakui bahwa proses membina tidak optimal. Pribadi pengajar tidak membuat planning dan mengimplementasikannya dengan baik.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Danim, Sudarwan, (2013). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Depdiknas. (2005). *UndangUndang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Dharma Bakti.
- Hadis, Abdul dan Nurhayati. (2012). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Hamalik, Oemar. (2012). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermiono, Agustinus. (2014). *Manajemen Kurikulum Berbasis Karakter, Konsep, Pendekatan, dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kunandar. (2013). *Penilaian Autentik (Penilaian Hasil Belajar Peserta Didik Berdasarkan Kurikulum 2013)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyasa, E. (2012). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Permendiknas. Nomor 2007 tentang: *Standar Kepala Sekolah/ Madrasah*.
- Sagala, Syaiful. (2012). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarto. (2012). *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Syamsi, Ibnu. (2013). *Pokokpokok Organisasi & Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Usman, Husaini. (2012). *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Aneka Cipta.
- Wahyudi. (2012). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Wahjosumidjo. (2012). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- (2015). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta,