



**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU  
LULUSAN DI SMPN 3 BATANGAS**

**SKRIPSI**

*Ditulis Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar sarjana(S-1)  
Jurusan Manajemen Pendidikan Islam*

Oleh  
**RAEMONDO SUGIYONO**  
**NIM.1630103068**

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
BATANGAS  
1442 H / 2021 M**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Raemondo Sugiyono

Nim :1630103068

Tempat,Tanggal lahir : Batusangkar,12 Januari 1996

Jurusan : Manajemen pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "**Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Lulusan di SMPN 3 Batusangkar**" adalah hasil karya sendiri,bukan plagiat. Apabila dikemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi -sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batusangkar, 20 Januari 2021



buat pernyataan,

**Raemondo Sugiyono**

NIM.1630103068

#### PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing penulisan SKRIPSI atas nama **RAEMONDO SUGIYONO**  
**NIM. 1630103068** dengan judul: **Manajemen Kepala Sekolah Dalam**  
**Peningkatan Mutu Lulusan Di Smpn 3 Batusangkar.** Memandang bahwa  
SKRIPSI yang bersangkutan telah memenuhi syarat dan dapat disetujui untuk  
dilanjutkan ke sidang munaqasah.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana  
mestinya.


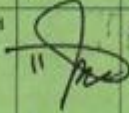
Batusangkar, 7 Januari 2021  
Pembimbing,

  
**Dr. Abhandu Amra, M.Ag**  
NIP.19690404 199703 1 003

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi yang ditulis oleh RAEMONDO SUGIYONO, NIM 1630103068, Judul "Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Lulusan di SMPN 3 Batusangkar" telah diuji dalam Sidang Munaqasah Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar yang dilaksanakan pada hari Senin tanggal 21 Januari 2021.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan sepenuhnya.

No	Nama/NIP Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan	Tanggal Persetujuan
1	Dr. Ablianda Amra, M.Ag. 196904041997031003	Ketua Sidang/ Pembimbing		24-1-2021
2	Dr.Hj.Demina, M.Pd 19690625 200003 2 001	Penguji utama		24/1/2021
3	Arismen, Se.,MM 1024076203	Penguji pendamping		21/1-2021

Batusangkar, 24 Februari 2021  
Mengetahui,  
Dekan

  
  
Dr. Adripen, M. Pd.  
Nip. 19650504 199303 1 003

## ABSTRAK

**RAEMONDO SUGIYONO, NIM, 1630103068**, judul skripsi "**Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Mutu di SMPN 3 Batusangkar**". Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

Pokok permasalahan dalam skripsi ini adalah pelaksanaan manajemen Mutu di SMPN 3 Batusangkar yang sub fokusnya tentang penerapan mutu dan strategi kepala sekolah dalam implementasi manajemen mutu. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah 1) bagaimana peran kepala sekolah dalam Implementasi Manajemen mutu, 2) bagaimana strategi kepala sekolah dalam implementasi manajemen mutu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan manajemen mutu di SMPN 3 Batusangkar.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan analisis kualitatif dan mengambil lokasi di SMPN 3 Batusangkar. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah. Teknik pengumpulan data ini adalah wawancara, dan dokumentasi. Instrument yang mendukung dalam teknik pengumpulan data yaitu berupa *hand phone*, buku catatan, dan pulpen. *Hand phone* digunakan untuk merekam wawancara penelitian dengan informan apabila tidak tercatat semua dengan peneliti. Buku catatan dan pulpen digunakan untuk mencatat pokok-pokok hasil wawancara. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik penjaminan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi dan menggunakan bahan referensi.

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan, bahwasannya Sekolah belum maksimal dalam pelaksanaan manajemen mutu, masih banyak di antara guru, siswa dan tenaga kependidikan yang belum optimal dalam melaksanakan aturan yang dibuat kepala sekolah sehingga mempengaruhi mutu sekolah tersebut, namun kepala sekolah sudah melakukan upaya penerapan manajemen mutu dengan menunjukkan 1) peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen mutu sekolah yaitu dengan membuat program peningkatan mutu yang berisikan prestasi dari kualitas sekolah tersebut dengan bekerja sama dengan semua warga sekolah sehingga dapat menaikkan Akredita sekolah tersebut, 2) Pelaksanaan strategi kepala sekolah dalam implementasi manajemen mutu lulusan di mulai dari penyusunan strategi disekolah ini dimulai dari mengembangkan pernyataan visi dan misi, melakukan audit internal, merencanakan tujuan jangka panjang. menyusun rencana strategis dan menciptakan mutu lulusan secara efektif dan efisien dengan langkah strategi mempunyai komponen, langkah-langkah strategi yang pertama penguatan kepada SDM guru.

## DAFTAR ISI

<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN</b>	
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b>	
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI</b>	
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian .....	6
C. Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Manfaat dan Luaran Penelitian.....	6
F. Definisi Operasional .....	7
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>8</b>
A. Peran Kepala Sekolah.....	8
1. Pengertian Kepala Sekolah .....	8
2. Peran Kepala Sekolah .....	10
B. Tugas dan fungsi kepala sekolah.....	17
1. Kepala Sekolah dalam Menjalankan Administrasi Pendidikan .....	18
2. Manajemen Kurikulum .....	19
3. Manajemen Kesiswaan .....	20
4. Manajemen Personalia atau Sumber Daya Manusia.....	21
5. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat.....	22
6. Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan.....	23
C. Konsep Manajemen Mutu .....	24
1. Pengertian Manajemen .....	25
2. Pengertian Manajemen Mutu Sekolah.....	30
3. Paradigma Konsep Manajemen Mutu Sekolah.....	31
4. Prinsip-prinsip Manajemen Mutu Sekolah .....	32

D. Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Lulusan di SMPN 3 Batusangkar .....	32
E. Penelitian relevan .....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
A. Jenis Penelitian .....	38
B. Latar dan Waktu Penelitian .....	39
C. Instrumen Penelitian .....	39
D. Sumber Data .....	39
E. Teknik Pengumpulan Data .....	40
F. Teknik Analisis Data .....	42
G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data .....	43
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>45</b>
A. Temuan Umum .....	45
1. Sejarah SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar .....	45
2. Profil SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar .....	46
3. Tenaga Pendidik dan Tenaga kependidikan .....	47
4. Sarana dan Prasarana .....	47
B. Hasil Penelitian.....	47
C. Pembahasan .....	65
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>73</b>
A. Kesimpulan.....	73
B. Saran .....	73
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar belakang Masalah**

Berbagai upaya peningkatan telah banyak dilakukan tetapi pendidikan masih dihadapkan kepada persoalan terkait dengan standar dan pengukuran mutu itu sendiri. Hal ini dipersulit lagi dengan masalah komitmen yang selalu menimbulkan keraguan. Rendahnya kualitas pendidikan tersebut disebabkan oleh tidak adanya komitmen pemerintah terhadap amanat UUD 1945 untuk mewujudkan sistem pendidikan yang mencerdaskan rakyat.

manajemen umumnya, aktifitas manajemen pada setiap lembaga atau organisasi yang berkaitan dengan usaha mengembangkan potensi dan memimpin suatu tim atau sekelompok orang dalam suatu kesatuan, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (*pre determine objective*). Manajemen berasal dari kata *manage* (bahasa latinnya: Manus), yang berarti memimpin, mengatur dan membimbing. Istilah manajemen memiliki berbagai pengertian. Secara *ubiversal*, manajemen adalah penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran dan kinerja yang tinggi dalam berbagai tipe organisasi (Mukarom dan laksana, 2015:104-107).

Berdasarkan defenisi dapat dipahami bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan dan aktifitas mengelola manajemen pada setiap lembaga atau organisasi yang berkaitan dengan usaha mengembangkan potensi dan memimpin suatu tim atau sekelompok orang, juga mengatur orang-orang memlalui hubungan dan komunikasi yang baik dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.

Pendidikan bagi kehidupan umat manusia merupakan kebutuhan mutlak yang harus dipenuhi sepanjang hayat. Tanpa pendidikan sama sekali mustahil suatu kelompok manusia dapat hidup berkembang sejalan dengan aspirasi (cita-cita) untuk maju, sejahtera dan bahagia menurut konsep pandangan hidup mereka (Fuad, 1995: 2).

Pendidikan merupakan suatu kegiatan yang hanya dapat dilakukan oleh manusia, memiliki lapangan yang sangat luas. Ruang lingkup lapangan pendidikan mencakup semua pengalaman dan pemikiran manusia tentang pendidikan. Pendidikan sebagai suatu kegiatan manusia dapat diamati sebagai suatu praktik dalam kehidupan, seperti kegiatan dalam bidang ekonomi, kegiatan dalam hukum, dan kegiatan dalam beragama. Disamping itu, pendidikan juga dapat dikaji secara akademik, baik yang berdasarkan kepada pengalaman empiris dalam kegiatan pendidikan maupun secara teoritis dengan mengkaji pendidikan dalam ruang lingkup yang lebih luas. Kegiatan pertama merupakan praktik pendidikan, sedangkan kegiatan kedua disebut teori pendidikan. Antara teori pendidikan dan praktik pendidikan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Keduanya saling melengkapi, dan saling mengisi satu sama lainnya. Pelaksanaan pendidikan dalam keluarga, disekolah, dan dalam masyarakat dapat dijadikan sumber dalam menyusun teori pendidikan. Sebaliknya, teori pendidikan digunakan sebagai suatu pedoman dalam melaksanakan praktik pendidikan (Syafri, 2017: 38).

Ilmu pendidikan merupakan ilmu pengetahuan empiris, karena objeknya adalah situasi pendidikan yang terdapat di dunia pengalaman manusia. Ilmu pendidikan juga merupakan ilmu pengetahuan rohani, karena situasi pendidikan berdasar atas tujuan hidup manusia, tidak membiarkan anak kepada keadaan alamnya saja, tetapi memandangnya sebagai makhluk susila dan membawanya ke arah manusia susila yang berbudaya. Ilmu pendidikan adalah ilmu pengetahuan normatif, karena berdasarkan atas pemilihan antara yang baik dan tidak baik untuk menuju kemanusiaan yang baik. Ilmu pendidikan adalah ilmu pengetahuan praktis, karena yang diuraikan dalam ilmu pendidikan adalah kegiatan yang dilaksanakan dalam pendidikan.

pendidikan mempunyai peranan sebagai perantara dalam membentuk masyarakat yang mempunyai landasan individual, sosial dalam penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang 1945. Pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat namun

Indonesia dalam rangka upaya mewujudkan tujuan nasional dan penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural dan kemajemukan bangsa. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin dan inovator di sekolah. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah signifikan bagi keberhasilan sekolah. Kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab dalam menciptakan suatu situasi belajar mengajar yang kondusif, sehingga guru-guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan peserta didik dapat belajar dengan tenang (Ridwan, 2016: 245).

Kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan, dan kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya. Dalam suatu lingkungan pendidikan di sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab penuh untuk mengelola dan memberdayakan guru-guru agar terus meningkatkan kemampuan kerjanya. Keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah (Ridwan, 2016: 246).

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan di SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar, yang dilaksanakan pada hari Jumat tanggal 24 Januari 2020 pukul 08.15 WIB di ruangan Kepala Sekolah. Menurut kepala sekolah di SMPN 3 Batusangkar karakteristik manajemen mutu terbagi atas 9 bagian: Kinerja berkaitan aspek fungsional sekolah misalnya kinerja guru dalam mengajar baik, memberikan penjelasan meyakinkan, sehat

dan rajin mengajar, dan menyiapkan bahan pelajaran lengkap, pelayanan administratif dan edukatif sekolah baik yang ditandai hasil belajar tinggi, lulusannya banyak, putus sekolah sedikit, dan yang lulus tepat waktu banyak. Akibat kinerja yang baik maka sekolah tersebut menjadi sekolah favorit, Waktu wajar selesai dengan waktu yang wajar misalnya memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, Handal usia prima pelayanan bertahan lama misalnya pelayanan diberikan atau mutu sekolah tetap bertahan dari tahun ketahun, Daya tahan misalnya dalam keadaan krisis moneter sekolah tetap bertahan tidak tutup, Indah misalnya interior dan eksterior sekolah ditata menarik, Hubungan manusiawi, menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme (saling menghormati), Mudah penggunaannya aturan sekolah mudah diterapkan, Bentuk khusus unggul dengan karya ilmiah dan kesenian atau olahraga, Standar tertentu sekolah sudah memenuhi standar minimal (SPM), Konsistensi misalkan mutu sekolah dari dulu sampai sekarang tidak menurun.

Menurut kepala sekolah SMPN 3 Batusangkar menyatakan bahwa kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan manajemen mutu sekolah dalam beberapa aspek seperti tenaga kependidikan dan pendidik yaitu masih banyak yang belum mengetahui manajemen mutu sekolah itu secara utuh, masih terbelenggu oleh aturan-aturan sehingga mereka sulit untuk mengembangkan pengetahuan dalam mutu pembelajaran yang diterapkan.

Strategi kepala sekolah dalam menerapkan mutu sekolah yaitu Menyamakan persepsi antara guru dan tenaga kependidikan di SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar, Membagi pekerjaan mereka, melakukan bimbingan dan evaluasi setiap saat agar meminimalisir kesalahan yang akan terjadidalam menerapkan mutu disekolah tersebut.

Seluruh warga sekolah berpartisipasi iaktif untuk menciptakan sekolah yang mampu menghasilkan keluaran-keluaran yang berkualitas unggul. Sekolah di sini juga memiliki kewenangan(kemandirian) dalam mengelola sekolahnya (meningkatkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan

melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu) dan partisipasi kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan sekolah merupakan ciri khas dari manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (Zahroh,2014:34).

Hasil wawancara dengan kepala sekolah di SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar bahwa Manajemen mutu sekolah itu terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan seperti, Perencanaan (*planning*) yaitu membuat RKJM (Rencana Kerja Jangka Menengah) dimana ini berasal dari ide-ide atau pendapat dari personil sekolah yang dituangkan kedalam kegiatan lokal karya yang akan menjadi sebuah program di sekolah, Pengorganisasian (*organizing*) yaitu pembagian tugas pada tim yang telah di bentuk, Pelaksanaan (*actuating*) yaitu kepala sekolah menggerakkan tim agar dapat melaksanakan ide-ide tersebut menjadi sebuah program sekolah, Pengawasan (*controlling*) yaitu kepala sekolah melakukan monitoring sepanjang waktu.

Namun setelah sekolah melakukan manajemen dalam menentukan nasib sekolahnya tentu akan banyak kesalahan atau pencapaian yang belum tercapai sehingga dibutuhkan rancangan untuk sekolah kedepannya agar mencapai capaian tujuan tersebut. Ini bisa di lihat dari hasil evaluasi yang dilakukan berupa capaian-capaian yang dingin dicapai dan kendala-kendala apa saja yang membuat hal tersebut tidak tercapai sehingga kita membutuhkan jalan alternative untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Contohnya dalam peningkatan nilai UN atau USBN tidak tercapai nilai yang diharapkan maka solusinya dilakukan bimbingan belajar, bedah SKL oleh guru dll.

Dari penjelasan diatas bisa menjadi sasaran bahwa peran sekolah sangat penting dalam penentuan nasib dari sekolahnya dan masa depan sekolahnya sehingga perlu kerjasama antara pihak sekolah baik di dalam lingkungan sekolah maupun dilingkungan masyarakat. Sehingga akan terciptanya pembangunan yang berkesinambungan antara kedua bela pihak.

Berdasarkan permasalahan dan fenomena-fenomena yang terjadi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

**“Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Lulusan di SMPN 3 Batusangkar”.**

### **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka fokus pada penelitian adalah Membahas seputar **Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Lulusan di SMPN 3 Batusangkar.**

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan Fokus Penelitian masalah diatas, maka rumusan masalah yaitu:

1. Bagaimana manajemen kepala sekolah dalam peningkatan mutu lulusan di smpn 3 batusangkar.
2. Bagaimana strategi Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Lulusan di SMPN 3 Batusangkar.

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ialah untuk mendeskripsikan Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Lulusan di SMPN 3 Batusangkar.

### **E. Manfaat dan Luaran Penelitian**

Hasil penelitian terhadap Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Lulusan di SMPN 3 Batusangkar ini diharapkan bisa memberikan sejumlah manfaat atau kegunaan antara lain:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini dapat memperkaya khasanah keputakaan, kependidikan, khususnya mengenai manajemen peserta didik serta dapat menjadi bahan masukan bagi mereka yang berminat untuk menindak lanjut hasil penelitian ini dengan mengambil kancah penelitian yang berbeda dengan sampel penelitian yang lebih baik.

## 2. Manfaat praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat diberikan masukan bagi SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar untuk terus meningkatkan implementasi Sistem manajemen mutu
- b. Bagi akademisi, hasil penelitian dapat diharapkan dapat menjadi salah satu bahan bacaan bagi para mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan ilmu Keguruan di IAIN Batusangkar.

## F. Definisi Operasional

Untuk menghindari kesalahan makna dalam penafsiran dari judul proposal ini, maka penulis akan menjelaskan beberapa istilah, yaitu sebagai berikut :

### 1. Implementasi

Implementasi adalah, penerapan (A.A Waskito, 2010:214). Implementasi adalah suatu rangkaian aktifitas dalam rangka menghantarkan kebijakan dalam pembelajaran sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil sebagai mana yang diharapkan.

### 2. Manajemen mutu

Dapat didefinisikan sebagai kegiatan koordinator untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam hal mutu. Oleh karena itu manajemen mutu merupakan kegiatan yang terarah, terkendali, terkoordinir, yang dilakukan oleh pihak sekolah dalam mencapai tujuan tertentu.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Peran Kepala Sekolah**

##### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah. Kepala sekolah dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan “guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang diberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran” (Wahdjumidjo,2007: 83).

Kepala Sekolah sebagai 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 sebagai penerima pelajaran Wahjsumidjo (2005: 83).

Dari definisi tersebut di atas, secara sederhana pengertian 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. Dengan ini Kepala Sekolah dapat disebut sebagai pemimpin di satuan pendidikan yang tugasnya menjalankan manajemen satuan pendidikan yang dipimpinnya. Baca juga fungsi dan tugas kepala sekolah.

Di tingkat operasional, Kepala Sekolah adalah orang yang berposisi di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran bermutu. Kepala Sekolah diangkat untuk menduduki jabatan bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan di tingkatan sekolah yang dipimpin. Tentu saja Kepala Sekolah

bukan satu-satunya yang bertanggung jawab penuh terhadap suatu sekolah, karena masih banyak faktor lain yang perlu diperhitungkan. Selain kepala sekolah, ada guru yang dipandang sebagai faktor kunci yang berhadapan langsung dengan para peserta didik dan faktor lain seperti lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran. Namun Kepala Sekolah memiliki peran yang berpengaruh terhadap jalannya sistem yang ada di sekolah.

Pengertian kepala sekolah adalah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala Sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Jika dilihat dari syarat guru untuk menjadi Kepala Sekolah, Kepala Sekolah bisa dikatakan sebagai jenjang karier dari jabatan fungsional guru. Apabila seorang guru memiliki kompetensi sebagai Kepala Sekolah dan telah memenuhi persyaratan atau tes tertentu maka guru tersebut dapat memperoleh jabatan Kepala Sekolah Mulyasa (2007: 24).

Agar sekolah dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, maka kepala sekolah harus melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi, pelaksanaan, pengorganisasian pengendalian, evaluasi dan inovasi. Kepala Sekolah yang baik diharapkan akan membentuk pelaksanaan pembelajaran yang baik pula. Jika pembelajaran di sekolah baik tentunya akan menghasilkan prestasi yang baik pula baik siswanya maupun gurunya.

Kepala Sekolah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Pada dasarnya pengelolaan sekolah menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah dan guru. Namun demikian dalam mencapai keberhasilan pengelolaan sekolah peran serta dari para orang tua dan siswa, juga turut mendukung keberhasilan itu. Di samping itu pencapaian keberhasilan, pengelolaan tersebut harus didukung oleh sikap pola dan kemampuan

Kepala Sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya Mulyasa (2007: 25).

Kepemimpinan Kepala Sekolah diharapkan dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan bagi lahirnya iklim kerja dan hubungan antar manusia yang harmonis dan kondusif. Hal ini berarti bahwa seluruh komponen pendidikan di sekolah harus dikembangkan secara terpadu dalam rangka meningkatkan relevansi atau kesesuaian dengan kualitas pendidikan.

Dari pendapat sejumlah ahli di atas dapat disimpulkan pengertian Kepala Sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah. Meskipun guru yang mendapat tugas tambahan Kepala Sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap aplikasi prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di sekolah.

Sebagai orang yang mendapatkan tugas tambahan berarti tugas pokok Kepala Sekolah tersebut adalah guru yaitu sebagai tenaga pengajar dan pendidik, maksudnya dalam suatu sekolah seorang Kepala Sekolah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan. Berarti dalam hal ini, Kepala Sekolah memiliki dua fungsi yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidik

## **2. Peran Kepala Sekolah**

Peran merupakan aktivitas yang diperankan oleh seseorang dalam organisasi yang dapat juga diartikan sebagai kedudukan seseorang dalam organisasi. Berdasarkan dari arti kata tersebut dapat penulis jelaskan bahwasanya peran merupakan bagian tugas yang dibebankan kepada seseorang. Secara etimologis kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah. Berarti secara terminology kepala sekolah diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkup sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila dan bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan Ketaqwaan terhadap tuhan yang maha esa
- b. Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan
- c. Mempertinggi budi pekerti
- d. Memperkuat kepribadian
- e. Mempertebal semangat kerja sama

Kepala sekolah memiliki jabatan paling tinggi yang diembankan seseorang, dalam organisasi sekolah, dalam organisasi yang bertanggung jawab atas terwujudnya kegiatan dalam terlaksananya organisasi pendidikan. Adapun seseorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam memimpin secara keseluruhan dalam peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah yaitu:

- a. Kompetensi manajerial meliputi perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi sekolah memimpin sekolah daalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah, pengelolaan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif, pengelolaan guru dan staf, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, pengelolaan hubungan peserta didik, pengelolaan pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai tujuan pendidikan, pengelolaan keuangan, pengelolaan unit layanan khusus, pengelolaan sistem informasi sekolah, melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan.
- b. Kompetensi kewirausahaan meliputi menciptakan inovasi, memiliki motivasi yang kuat, pantang menyerah dan memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi.

- c. Kompetensi supervisi meliputi merencanakan program supervisi akademik dan menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.
- d. Kompetensi kepribadian meliputi berakhlak mulia, memiliki integritas kepribadian, keinginan yang kuat, bersikap terbuka mengendalikan diri dan memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin.
- e. Kompetensi sosial memiliki bekerja sama dengan semua pihak, berpartisipasi dalam kegiatan sosial, kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Sebagai *Educator*(Pendidik)

Sebagai educator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilaksanakan oleh paraguru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya selaku sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat

pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam menyusun.

Menurut Bush Peran kepala sekolah sebagai pendidik adalah membentuk budaya budaya pengajaran dan pembelajaran kondusif. Kepala sekolah melakukan pembinaan mental dengan membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan menurut Wuradji adalah:

- a. Menyusun perencanaan secara matang tentang tujuan dan strategi pencapaian tujuan.
- b. Melakukan pengorganisasian potensi sumber-sumber Pendidik yang ada.
- c. Melaksanakan kegiatan.
- d. Mengadakan control secara rutin terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan.

Secara umum manajemen oleh kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dapat melakukan 4 hal terkait dengan fungsi manajemen yaitu perencanaan (planning), organisasi (organizing), pengauditing (auditing), controlling (auditing). Untuk melaksanakan peran pokok tersebut seorang pemimpin harus mampu menjadi tauladan yang baik bagi orang-orang yang dipimpinnya (Sutikno 2012: 123).

Penelitian harapan tentang peranan kepala sekolah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personelia staff, hubungan masyarakat, administrasi school plant, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah.

Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah dibidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.

Pentingnya peran kepala sekolah, menurut gurret dalam hasil penelitiannya di Australia bahwa *in conclusion, the two studies highlight the importance and contribution of the pricipal to the quality o education in a school. From an australia perspective the principal remains an important and significant figure in determining the succes of a school.* Lebih lanjut menurut Elmore, yang diikuti dharma peran kepala sekolah pada abad 21 sebagai berikut:

- a. Berpartisipasi pada pembelajaran sebanyak 91%
- b. Mengarahkan para guru untuk menentukan pembelajaran dengan menggunakan evaluasi formatif sebanyak 90%
- c. Perencanaan, koordinasi dan evaluasi pengajaran, kurikulum dan padegogi (terlibat langsung dengan menggunjungi kelas secara regular, dan memberikan *feedback* pada pembelajaran) sebanyak 74%
- d. Memastikan para guru mendapat informasi tentang praktik pembelajaran yang terbaru sebanyak 64%
- e. Pengelolaan sumber daya sebanyak 60%

- f. Menentukan status quo sebanyak 60%
- g. Menentukan tujuan dan harapan sebanyak 54%
- h. Menjaga lingkungan yang mendukung pembelajaran sebanyak 49%.  
Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peran kepala sekolah lebih banyak berkaitan dengan pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat berperan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah juga harus paham tentang pembelajaran, mulai dari merencanakan, meningkatkan kinerja. Jadi, dalam konteks ini kepala sekolah tidak hanya paham cara mengelola sekolah, sesuai dengan perannya sebagai manajer, tetapi harus paham tentang berbagai hal yang berkaitan dengan pembelajaran.

Menurut Purwanto, bahwa seorang kepala sekolah 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, seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.

a. Sebagai pelaksana

Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Pemimpin harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.

b. Sebagai perencana

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

Pemimpin haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.

d. Sebagai pengawas

Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (*contoller of international relationship*). Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis.

e. Mewakili kelompok (*group representative*)

Pemimpin harus menyadari bahwa baik buruk tindakannya diluar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya.

f. Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman.

Pemimpin harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya.

g. Bertindak sebagai wasit dan penengah

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

Pemimpin 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.

Apabila kita meneliti lebih lanjut, maka dapat disimpulkan 10 peran diatas seperti apa yang dikemukakan oleh bapak pendidikan kita "Ki Hadjar Dewantara" mengatakan bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan peran seperti: *ing ngurso sung tulodo,ing madyo mangun karso,dan ing tu wuri handayani* (Amirudin, 2017:30).

## **B. Tugas dan fungsi kepala sekolah**

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi yang didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lainnya saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat uniknya adalah menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, tugas dan fungsi kepala sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Disamping menjalankan tugas manajerial, kepala sekolah berperan penting untuk menjalankan kepemimpinan guna memajukan pengajaran (Sutopo, 1982: 62).

Menurut Wijono, tugas seorang kepala sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu administrasi material, administrasi personel dan administrasi kurikulum. Administrasi material adalah administrasi yang mencakup bidang-bidang material sekolah seperti ketatausahaan sekolah, keuangan, pergedungan, perlengkapan, dan lain-lain. Administrasi personel adalah administrasi yang mencakup penyusunan kurikulum, pembinaan kurikulum dan pelaksanaan kurikulum. Kepemimpinan dan administratif pendidikan yang berhasil bagi kepala sekolah adalah diarahkan pada pengembangan aktifitas pengajaran dan belajar siswa (Wijono, 1989: 18).

Peran kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.

Adapun peran kepala sekolah sebagai administrator pendidikan adalah membuat perencanaan atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah,

bertindak sebagai koordinator dan pengarah dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian (Ngalim Purwanto,1990: 106).

Sedangkan peran kepala sekolah sebagai supervisor adalah bagaimana kepala sekolah melakukan kegiatan pembinaan yang direncanakan untuk membanu para guru dan pegawai sekolah dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Fungsi supervisi dalam dunia pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan tetapi juga menentukan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personil maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif serta berusaha bersama guru-guru dan karyawan sekolah untuk mencari perbaikan ke arah yang lebih bermutu dalam proses belajar mengajar.

Adapun fungsi kepala sekolah sebagai supervisor antara lain membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya, bersama guru-guru berusaha mengembangkan dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntunan kurikulum yang berlaku dan membina kerjasama yang baik serta harmonis di antara warga sekolah.

Kepala sekolah berperan juga sebagai manager. Manajer dalam arti umum adalah proses untuk menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan-kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan menggunakan orang-orang pelaksana.

### **1. Kepala Sekolah dalam Menjalankan Administrasi Pendidikan**

Untuk dapat memahami administrasi pendidikan secara keseluruhan maka perlu membahas dahulu titik awal pengertian Administrasi dan pendidikan dan Pendidikan. Menurut Sondang P.Siagian (dalam daryanto) pengertian Administrasi adalah Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Administrasi juga dapat diartikan sebagai aktivitas-aktivitas untuk

mencapai suatu tujuan atau proses penyelenggaraan kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan pengertian Pendidikan menurut Zahara Idris adalah suatu proses yang berisi berbagai macam kegiatan yang sesuai dengan kegiatan seseorang untuk kehidupan sosialnya dan membantunya meneruskan kebiasaan-kebiasaan dan kebudayaan serta kelembagaan sosial dari generasi ke generasi. Dalam hal ini peran kepala sekolah sebagai manager adalah mengelola orang-orangnya sebagai pelaksana proses belajar mengajar dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Mengacu pada defenisi diatas, terdapat beberapa hal yang berkenaan dengan pengertian administrasi pendidikan. Ada beberapa pengertian administrasi pendidikan menurut beberapa ahli sebagai berikut:

- a. Hadari Nawawi mengatakan administrasi pendidikan adalah rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistimatis yang diselenggarakan dalam lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal.
- b. H.M Daryanto menjelaskan bahwa administrasi pendidikan adalah suatu cara bekerja dengan orang-orang dalam rangka usaha mencapai tujuan predikat yang efektif, yang berarti mendatangkan hasil yang baik dan tepat, sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

Melihat defenisi di atas, jelas kiranya bahwa administrasi pendidikan meliputi berbagai aspek dan kegiatan yang kesemuanya ditunjukkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian, tugas adminstratif dapat dikelompokkan dalam lima kategori, menurut H.M Daryanto kategori itu adalah program pendidikan atau manajemen kurikulum, siswa, personil, sarana dan prasarana serta hubungan sekolah dan masyarakat.

## **2. Manajemen Kurikulum**

Tugas utama sekolah adalah melaksanakan kegiatan pembelajaran berdasarkan kurikulum yang berlaku. Dengan demikian, pemahaman

terhadap kurikulum sampai dengan strategi pelaksanaan sangat penting. Meskipun kegiatan pembelajaran dilaksanakan oleh guru tetapi peran kepala sekolah sangat penting mulai perencanaan, koordinasi pelaksanaan sampai evaluasinya.

Kurikulum adalah segala kegiatan belajar yang berhubungan dengan program pendidikan di sekolah yang meliputi kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler. Jadi, dapat disebutkan bahwa administrasi kurikulum ini merupakan usaha sekolah untuk mengatur seluruh kegiatan baik yang bersifat intrakurikuler dan ekstrakurikuler.

Menurut H.M Daryanto agar kepala sekolah mampu memberikan pimpinan yang efektif dalam bidang kurikulum ini hendaknya ia mengetahui berbagai teori mengenai kurikulum dan menyadari kaitannya dengan kebijaksanaan dan langkah-langkah administratif yang sedang berlaku.

Ada Sejumlah ahli teori kurikulum yang berpendapat bahwa kurikulum bukan hanya meliputi semua kegiatan yang direncanakan melainkan peristiwa-peristiwa yang terjadi di bawah pengawasan sekolah. Jadi selain kegiatan kurikuler yang formal juga kegiatan yang tidak formal atau sering disebut kokurikuler atau ekstrakurikuler. Menurut Nasution kurikulum formal meliputi:

- a. Tujuan pelajaran umum dan spesifik
- b. Bahan pelajaran yang tersusun sistematis
- c. Strategi belajar mengajar serta kegiatan-kegiatannya
- d. Sistem evaluasi untuk mengetahui hingga mana tujuan tercapai.

Sedangkan kurikulum yang tidak formal menurut Nasution adalah pertunjukkan sandiwara, pertandingan antarkelas atau antar sekolah perkumpulan berbagai hobi, pramuka dan lain-lain.

### **3. Manajemen Kesiswaan**

Setiap siswa mempunyai keragaman dalam kecakapan maupun kepribadian. Menurut Muhammad Ali kecakapan yang dimiliki masing-masing siswa itu meliputi kecakapan potensial yang memungkinkan

untuk dikembangkan, seperti bakat dan kecerdasan maupun kecakapan yang diperoleh dari hasil belajar.

Sekolah adalah tempat berkembangnya peserta didik atau siswa dan peranan pendidikan hendaknya didesain sebegus mungkin untuk mereka. Jika mereka hendak menerima perhatian sepenuhnya pada setiap tingkat perkembangan mereka, sekolah harus menyediakan program pelayanan siswa yang selengkap mungkin.

Prinsip dasar manajemen kesiswaan adalah:

- a. Murid dalam suatu kegiatan dapat diorganisir sedemikian sehingga merupakan suatu *goverment* yang terdiri dari: ketua, wakil, sekretaris, bendahara dan seksi-seksi.
- b. Intra sekolah  
Pengembangan organisasi murid yang efektif di sekolah baik terhadap pendidikan dasar maupun menengah harus dapat menjamin partisipasi murid dalam program sekolah yang bersangkutan, program pendidikan dan program pengabdian masyarakat.
- c. Ekstra Sekolah  
Adalah kegiatan untuk membantu memperlancar perkembangan individu murid sebagai manusia seutuhnya.

#### **4. Manajemen Personalia atau Sumber Daya Manusia**

Manajemen personalia bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang maksimal dengan disertai pemeliharaan yang sebaik-baiknya hingga timbul rasa bahagia dan sejahtera para pegawai.

Secara rinci tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dirinci menjadi empat tujuan utama. Yaitu tujuan organisasional, tujuan fungsional, tujuan sosial dan tujuan personal. Tujuan organisasional adalah tujuan untuk tercapainya efektifitas maksimal dari suatu organisasi, dengan menggerakkan dan mengefektifkan SDM dimasing-masing organisasi. Tujuan fungsional harus sesuai dengan tujuan organisasi itu sendiri. Tujuan soaial, suatu organisasi apapun tujuannya harus

mengingat akibatnya dari kepentingan masyarakat umum, disamping untuk kepentingan masyarakat organisasinya. Tujuan personal, kepentingan personal atau individu harus disinkronkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, dengan demikian tujuan personal harus diarahkan pula untuk mencapai tujuan organisasi.

### **1. Manajemen Sarana Prasarana**

Perawatan adalah tindakan yang dilakukan untuk menjaga agar peralatan dalam keadaan siap pakai atau memperbaiki peralatan dalam keadaan siap pakai atau memperbaiki peralatan sampai kondisi dapat terpakai kembali. Tujuan Perawatan preventif adalah untuk merawat fasilitas fisik sekolah seperti gedung, meja, kursi, almari dan sebagainya dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja, memperpanjang usia pakai, menurunkan biaya perbaikan dan menetapkan biaya efektif perawatan sarana prasarana sekolah. Ada beberapa aspek yang berhubungan dengan perencanaan dan pemeliharaan bangunan sekolah dan perlengkapannya, yaitu:

- a. Perluasan bangunan yang telah ada
- b. Rehabilitasi
- c. Meningkatkan mutu keindahan ruang belajar
- d. Memilih perabot dan perlengkapan
- e. Tanggung jawab keberesan sekolah
- f. Memperhatikan kondisi sanitasi
- g. Pemeriksaan
- h. Penyimpanan alat-alat yang tepat
- i. Mengatur dan memelihara ruang belajar
- j. Pemeliharaan halaman dan tempat bermain

### **5. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat**

Setiap sekolah memiliki lingkungan yang berbeda dan pengaruh timbal balik antara keduanya tidak dapat dihindari. Lingkungan diharapkan dapat memberikan manfaat dan membantu kelancaran proses belajar mengajar di sekolah, sedangkan masyarakat memerlukan jasa sekolah

untuk mendapatkan program pendidikan sesuai dengan yang diinginkan. Oleh sebab itu, Sekolah diharapkan proaktif untuk membangun hubungan yang saling menguntungkan demi anak didik.

Hubungan antara sekolah dengan masyarakat pada hakekatnya adalah suatu sarana yang cukup mempunyai peranana untuk menentukan usaha pembinaan, pertumbuhan dan perkembangan murid-murid sekolah.

Prinsip dasar untuk meumbuhkan hubungan dengan masyarakat adalah saling memberikan kepuasan. Salah satu jalan penting untuk membina hubungan dengan masyarakat menerapkan komunikasi yang efektif. Ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk membangun komunikasi dengan masyarakat antara lain:

- a. Mengidentifikasi orang-orang kunci yaitu orang yang mampu mempengaruhi orang lain.
- b. Melibatkan orang kunci tersebut dalam kegiatan sekolah khususnya yang sesuai dengan minatnya seperti orang seni dilibatkan dalam pembinaan kesenian di sekolah.
- c. Memilih saat yang tepat untuk melibatkan masyarakat yang hoby olahraga dikaitkan dengan PORDA atau sejenisnya.

## **6. Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi peran kepemimpinan sangat dominan bagi maju mundurnya suatu kegiatan, karena seorang pemimpin merupakan motor Penggerak atau motivator bagi orang-orang yang dipimpin.

Menurut Hendiyat soetopo kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama. Pengertian pendidikan itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada kepemimpinan berbagai bidang kegiatan atau hidup manusi.

Menurut dirawat dkk, Pengertian umum kepemimpinan adalah:

Kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu

selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.

Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinan terdapat:

- a. Kepemimpinan yaitu orang yang dapat mempengaruhi orang lain.
- b. Orang yang dipimpin yaitu orang yang menerima pengaruh.
- c. Tujuan yang hendak dicapai seorang pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, tanpa pengangkatan resmi yang dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Jadi, kepemimpinan dalam organisasi pendidikan barangkali dapat dirumuskan sebagai kemampuan seseorang untuk mengambil inisiatif dalam kegiatan sosial untuk merangsang dan mengorganisasi tindakan-tindakan dan membangkitkan kerjasama yang efektif kearah pencapaian tujuan-tujuan pendidikan. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu:

1. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri dari para guru, Staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
2. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf, dan siswa serta memberikan dorongan ke depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

### **C. Konsep Manajemen Mutu**

Pendidikan Konsep manajemen mutu pendidikan merupakan sebuah konsep yang berasal dari Total Quality Management (TQM). Pertama kali TQM diperkenalkan pada tahun 1920-an oleh Edward Deming di Jepang. Deming adalah seorang warga Amerika yang menjadi salah satu konsultan perusahaan di Jepang. Konsep TQM pada awalnya berkembang dari pemikiran untuk mewujudkan produk yang bermutu sampai pada akhirnya meliputi semua aspek dalam sekolah.

## 1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa latin yaitu berasal dari kata *Manus* yang berarti tangan dan *Agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabungkan menjadi satu *Manager* yang mempunyai arti menangan. Kemudian diterjemahkan kedalam bahasa Inggris manajemen yang mempunyai arti dalam bahasa Indonesia manajemen atau pengelolaan.

Pembahasan manajemen berkaitan dengan proses perencanaan yang didalamnya terdapat upaya dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama (Hikmat,2009:11).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan serta evaluasi yang dilakukan oleh pihak pengelola organisasi untuk mencapai tujuan bersama dengan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Dalam perbincangan sehari-hari, istilah “bermutu” umumnya digunakan dalam arti “bermutu baik”. Misalnya sekolah bermutu, makanan bermutu, atau pelayanan bermutu, dan lain-lain. Dalam bahasa Inggris juga demikian: “quality food, quality service,” jadi tidak selalu disebut kata “baik” atau “good” atau “good quality”. Dalam pemahaman umum, mutu berarti “sifat yang baik” atau “goodness”. Tapi apa yang dimaksud dengan “sifat yang baik” tidak selalu jelas, tolok ukurnya perlu diteliti.

Menurut Sallis (2012: 33) mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Pengertian mutu menurut (International Standard Organization (ISO) adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Mutu bukan sekedar hasil, melainkan sebuah proses dari keterpanggilan hati. Menurut Tasmara (2001: 18) dalam Suryadi (2009: 24) mutu adalah gambaran yang menjadi obsesi bagi setiap pribadi yang memiliki etos kerja. Mutu adalah proses yang secara

konsekuensi menapaki jalan yang lurus. Dalam dunia usaha, jalan yang lurus tidak lain adalah seluruh komitmen dirinya dengan perusahaan. Setiap karyawan yang memiliki etos kerja tidak akan mengabaikan begitu saja seluruh prosedur yang ada karena setiap kalimat dari prosedur merupakan hasil dari buah pemikiran dan kesepakatan. Mereka yakin bila responnya bermutu niscaya akan berakhir dengan hasil yang bermutu pula. Salah satu kunci dari mutu tersebut terletak pada setiap individu dan perusahaan tersebut pun harus memiliki mutu.

Beberapa kebingungan terhadap pemaknaan mutu bisa muncul karena mutu dapat digunakan sebagai suatu konsep yang secara bersama-sama absolut dan kreatif (Sallis 2012: 51). Mutu dalam percakapan sehari-hari sebagian besar dipahami sebagai sesuatu yang absolut, misalnya restoran yang mahal dan mobil mewah. Sebagai suatu konsep yang absolut, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar; merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak diungguli. Sebenarnya, mutu dalam pengertian yang demikian, lebih disebut dengan "*high quality*" atau "*top quality*" (mutu tinggi). Jika dikaitkan dengan konteks pendidikan, maka konsep mutu yang demikian adalah elit, karena hanya sedikit institusi yang dapat memberikan pengalaman pendidikan dengan "mutu tinggi" kepada para peserta didik. Sebagian besar peserta didik tidak bisa menjangkaunya, dan sebagian besar institusi tidak berangan-angan untuk memenuhinya. Mutu dapat juga digunakan sebagai suatu konsep yang relatif. Pengertian ini digunakan dalam TQM.

Menurut Sallis (2012: 53) definisi relatif memandang mutu bukan sebagai suatu atribut produk atau layanan, tetapi suatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Produk atau layanan yang memiliki mutu, dalam konteks relatif tidak harus mahal dan eksklusif. Kadangkala definisi ini sering dinamai definisi 23 produsen tentang mutu. Mutu bagi produsen bisa diperoleh melalui produk atau layanan yang

memenuhi spesifikasi awal yang telah ditetapkan dalam gaya yang konsisten. Pendapat tentang mutu yang demikian seringkali disebut dengan istilah, mutu yang sesungguhnya (*quality in fact*). Organisasi-organisasi yang menganut konsep Total Quality Management (TQM) melihat mutu sebagai sesuatu yang didefinisikan oleh pelangga-pelanggan mereka. Pelanggan adalah penilai terhadap mutu dan istitusi sendiri tidak mampu bertahan tanpa mereka. Mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Defini ini juga disebut dengan istilah mutu sesuai persepsi (*quality in perception*). Mutu ini bisa disebut sebagai mutu yang hanya ada di mata orang yang melihatnya. Kenyataan bahwa pelanggan adalah pihak yang membuat keputusan terhadap mutu. Dan mereka melakukan penilaian tersebut dengan merujuk pada produk terbaik yang bisa bertahan dalam persaingan. Peters dalam Sallis (2012: 57) menemukan kenyataan bahwa pelanggan akan selalu membayar lebih untuk mutu yang baik, tanpa menghiraukan tipe produknya. 2.1.1.2 Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau Total Quality Management (TQM) Total Quality Management (TQM) atau juga disebut Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang atau pelanggan yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan costumers pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menerus (Bounds dalam Mulyadi dalam Mulyasa 2012: 174).

Definisi lainnya menyatakan 24 bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa dalam Tjiptono dan Anastasia Diana 2003: 4). Lebih lanjut Mulyadi mengemukakan sebagai berikut TQM merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai

pemasok dan customer. Tjiptono dan Anastasia Diana (2003: 4) Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Pendekatan TQM hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik-karakteristik TQM berikut ini: a) Fokus pada pelanggan (baik pelanggan internal maupun eksternal), b) memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, c) menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, d) memiliki komitmen jangka panjang, e) membutuhkan kerja sama tim (teamwork), f) memperbaiki proses secara berkesinambungan, g) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, h) memberikan kebebasan yang terkendali, i) memiliki kesatuan tujuan, j) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Manajemen secara terpadu atau Total Quality Management (TQM) dalam pengelolaan pendidikan merupakan hal yang lebih khusus. TQM selama ini dikenal pada dunia usaha dan industri atau bisnis. TQM amat fleksibel untuk diadaptasi atau diterapkan pada berbagai institusi besar atau kecil termasuk dalam dunia pendidikan. Konsep TQM pada awalnya berkembang dari pemikiran untuk mewujudkan produk yang bermutu sampai pada akhirnya meliputi semua aspek dalam sekolah. TQM merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. Menurut Sallis (2010: 59) TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Dalam konsep mutu terpadu pelanggan adalah raja. Konsep ini berbicara tentang bagaimana memberikan sesuatu yang diinginkan oleh pelanggan, serta kapan dan bagaimana mereka menginginkannya. TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan sesuatu dengan 'selalu baik sejak awal'. TQM bukan mengenai bagaimana cara mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan. TQM bukanlah tugas yang hanya dikerjakan oleh senior yang selanjutnya memberikan arahan kepada bawahannya. Kata 'total'

(terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada didalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus. Kata “manajemen” dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang, apapun status, posisi dan peranannya, adalah manajer bagi tanggung jawabnya masing-masing. TQM adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis, dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya adalah untuk mencari hasil yang lebih baik. TQM dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan TQM, akan mengalami siklus perbaikan secara terus menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya. Untuk menciptakan kultur perbaikan terus-menerus, seorang manajer harus mempercayai stafnya dan mendelegasikan keputusan pada tingkatan-tingkatan yang tepat. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan staf sebuah tanggung-jawab untuk menyampaikan mutu dalam lingkungan mereka. Staf membutuhkan kebebasan kerja yang sudah jelas dan tujuan organisasi yang sudah diketahui.

Manajemen itu merupakan suatu proses, terdiri atas kegiatan-kegiatan dalam upaya mencapai tujuan secara efisien. Manajemen disekolah merupakan suatu proses untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya pendidikan seperti guru, sarana prasarana dan pendidikan seperti perpustakaan, dan sebagainya untuk mencapai tujuan dan sasaran pendidikan, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap

dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan (Edward, 2010:211).

Pengelolaan disekolah mendorong terwujudnya fleksibilitas atau keluwesan-keluwesannya kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, dan sebagainya) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan-keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah dan masyarakat atau *stakeholder* yang ada.

Manajemen adalah kegiatan mengarahkan sumber daya sekolah melalui tindakan yang rasional dan sistematis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan tindakan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan sekolah.

## **2. Pengertian Manajemen Mutu Sekolah**

Pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam arti normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk yakni manusia yang terdidik sesuai dengan standar ideal. Sedangkan berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Adapun dalam arti deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya misalnya hasil tes prestasi belajarnya.

Menurut Sudarwan Danim, mutu pendidikan mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya kriteria masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboratorium, staf, tata usaha, dan siswa. *Kedua* memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, dan sarana sekolah. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang perangkat

lunak, seperti peraturan, struktur organisasi. *Keempat*, mutu masukkan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita. Mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya sekolah mentransformasikan multijenis masukkan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu dari peserta didik. Dilihat dari hasil pendidikan, mutu pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik dinyatakan lulus untuk suatu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu (Arbangi, 2016 : 86).

Mutu dalam konsep manajemen mutu terpadu (MMT) diartikan sebagai perpaduan sifat-sifat suatu barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, kebutuhan *User* (pengguna) ataupun kebutuhan *Stake holder*. "paduan sifat-sifat" mengandung pengertian bahwa mutu suatu barang atau jasa tidak terdiri suatu sifat saja, melainkan dari beberapa sifat yang dipadukan melalui proses tertentu. Sifat disini juga mencakup arti unsur. Disamping itu, sifat-sifat kebutuhan pelanggan dan pengetahuan pembuat barang atau jasa juga dipadukan dalam mutu dimaksud. Keterpaduan yang dikembangkan inilah juga yang terkandung dalam istilah "mutu terpadu" (*total quality*) (Margono Slamet, 2004:13).

### **3. Paradigma Konsep Manajemen Mutu Sekolah**

Pemberdayaan sekolah dengan memberi otonomi yang lebih luas di samping menunjukkan tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat, juga diharapkan dapat dipakai sebagai sarana peningkatan efisiensi pendidikan Desentralisasi, termasuk desentralisasi urusan pendidikan mutlak perlu karena alasan-alasan sebagai berikut :

- a. Wilayah Indonesia yang secara geografis dan sangat luas dan beraneka ragam.
- b. Aneka ragam dan golongan dan lingkungan sosial, budaya, agama, ras, dan etnik serta bahasa.

- c. Besarnya jumlah dan banyaknya jenis populasi pendidikan yang tumbuh sesuai dengan perkembangan ekonomi, iptek, perdagangan, dan sosial budaya.
- d. Perluasan lingkungan suasana menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda antara wilayah.
- e. Perkembangan sosial politik, ekonomi, budaya yang cepat dan dinamis menurut penanganan segala persoalan secara cepat dan dinamis Hamijoyo (dalam Fattah,2004: 24).

#### **4. Prinsip-prinsip Manajemen Mutu Sekolah**

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan manajemen mutu sekolah antara lain sebagai berikut:

- a. Komitmen, kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk ber manajemen mutu sekolah.
- b. Kesiapan, semua warga sekolah harus siap fisik dan mental untuk ber manajemen mutu sekolah.
- c. Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak.
- d. Kelembagaan, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.

#### **D. Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Lulusan di SMPN 3 Batusangkar**

Dalam kamus besar bahasa indonesia kata peran artinya “perangkat atau tingkah laku yang diharapkan yang dimiliki oleh orang yang berkedudukan dimasyarakat”. Berdasarkan arti kata tersebut dapat penulis jelaskan bahwa ”peran” adalah bagian dari tugas yang dibebankan kepada seseorang. Peran kepala sekolah adalah sebagian dari aktualisasi kongkrit dari fungsi, administrasi, supervisi dan evaluasi.

Salah satu peranan yang dapat dilakukan melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir mengemukakan

bahwa “kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru”.

Dengan demikian berarti bahwa untuk dapat melaksanakan suatu rencana atau program sehingga mencapai hasil yang baik, maka diperlukan adanya organisasi dan koordinasi yang baik dan teratur, adanya komunikasi yang jelas dan lancar, adanya pengawasan atau supervisi yang berkesinambungan serta konsekuen, serta adanya penilaian atau evaluasi yang dilakukan dengan teratur dan tepat. Untuk setiap akhir suatu kegiatan diadakan evaluasi untuk menilai rencana yang mana yang telah berhasil, dan program yang mana yang belum dapat berjalan dengan lancar.

Penelitian tentang peran kepala sekolah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin dibidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberi dayaan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik disekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah.

Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah dibidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagian administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah. Berdasarkan tugasnya peran kepala sekolah yaitu: kepala sekolah berperan sebagai pemimpin, menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi, mengatur OSIS, mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait.

Menurut Purwanto, bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu: “Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota–anggota, mewakili kelompok dalam tindakan nya keluar, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah”.

Peran Kepala Sekolah sebagai pemimpin (*Leader*), dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedaugaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat–sifat sebagai berikut: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil dan (7) teladan.

Dengan tercapainya syarat–syarat tersebut sebagai pemimpin, diharapkan dapat tercipta pelaksanaan tugas yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan disekolah yang dipimpinnya dan dapat menunjang tujuan pendidikan nasional pada umumnya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Ngalim Purwanto bahwa syarat–syarat sebagai kepala sekolah di antaranya: “memiliki ijazah yang sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, mempunyai pengalaman kerja yang cukup, memiliki kepribadian yang baik, mempunyai keahlian dan berpengetahuan luas, mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan madrasah.

Dengan syarat–syarat diatas, seorang kepala sekolah diharapkan akan mampu memenuhi kinerjanya sebagai seorang kepala sekolah, dikarenakan dengan pengetahuan yang luas, akan membantu seseorang dalam pertumbuhan pengetahuan, dan pribadinya secara professional sehingga kepemimpinannya akan meningkat dalam rangka mewujudkan

kepemimpinannya. Sedangkan dalam islam, pendidikan yang dicanangkan islam memiliki kriteria tersendiri dan syarat–syarat tertentu, antarlain : 1) Ikhlas; 2) Kejujuran; 3) Amanah; 4) Adil; 5) Tanggung jawab.

#### **E. Penelitian relevan**

1. Skripsi dari Ari Khozin Effendi, Jurusan Manajemen pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan ilmu keguruan Universitas Sunan Kalijaga Yogyakarta 2015. Dengan judul Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Muhammadiyah Almujaahid Wonosari Gunung Kidul periode (2007-2014). Ari Khozin effendi Menyimpulkan Bahwa Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Muhammadiyah Almujaahid Wonosari Gunung Kidul (2007-2014) meliputi pembenahan input dan output sudah baik, namun dari segi letak dan lokasi belum strategis karena terletak disamping sawah. Persamaan dalam penulisan karya ilmiah ini adalah terletak pada peran kepala sekolah sedangkan perbedaanya terletak pada pelaksanaan peran kepala sekolah referensi meneliti peningkatan mutu sekolah. Selain itu tempat penelitian juga berbeda yaitu skripsi refensi meneliti sekolah dasar sedangkan peneliti meneliti di sekolah menengah pertama SMPN 3 Batusangkar kabupaten Tanah datar.
2. Jurnal dari Anip Dwi saputro,
 

Implementasi manajemen mutu terpadu disekolah. Persamaan dalam penulisan karya ilmiah ini terletak pada implementasi manajemen mutu sekolah sedangkan perbedaanya terletak pada pelaksanaan peran kepala sekolah referensi meneliti peningkatan mutu sekolah. Selain itu tempat penelitian juga berbeda yaitu jurnal refensi meneliti sekolah dasar sedangkan peneliti meneliti di sekolah menengah pertama SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah datar.
3. Skripsi dari silvia Amanah, Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya 2014. Dengan Judul Implementasi

Manajemen Mutu Sekolah untuk Meningkatkan Prestasi SDN 2 Sidokumpul Gresik.

Silvia Amanah Menyimpulkan bahwa Implementasi Manajemen Mutu Sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah di SDN 2 Sidokumpul Gresik harus mematuhi peraturan pemerintah. Jadi Manajemen Mutu yang dilakukan tidak bisa leluasa. Untuk menerapkan Manajemen Mutu Manajemen Mutu Sekolah di SDN 2 Sidokumpul Gresik dilakukan secara transparan, mandiri, terbuka, dan menjalin kerjasama antara pihak sekolah dengan wali murid.

Persamaan dalam penulisan karya ilmiah ini adalah terletak pada Manajemen Mutu sekolah sedangkan dari skripsi meneiliti prestasi siswanya. Selain itu tempat penelitian juga berbeda yaitu skripsi referensi meneliti di sekolah dasar sedangkan peneliti meneliti di sekolah menengah pertama di Batusangkar tepatnya SMPN 3 Batusangkar.

4. Jurnal Pendidikan Usia Dini dari Sudiro Husono tahun 2014, Dengan judul peningkatan Mutu Sekolah menggunakan Bimbingan Teknis pengelolaan Kegiatan Ekstrakurikuler di SDN Kadipaten II.

Sudiro Husono Menyimpulkan bahwa dengan bimbingan teknis pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler mampu meningkatkan Mutu Sekolah yang membuat Mutu tersebut meningkatkan prestasi sekolah karena adanya kerjasama tim sekolah di SDN Kadipaten II.

Persamaan dalam penulisan karya ilmiah ini adalah terletak pada Manajemen Mutu sekolah sedangkan dari skripsi meneiliti prestasi siswanya. Selain itu tempat penelitian juga berbeda yaitu skripsi referensi meneliti di sekolah dasar sedangkan peneliti meneliti di sekolah menengah pertama di Batusangkar tepatnya SMPN 3 Batusangkar.

5. Tesis dari sunanto, Jurusan Manajemen Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala 2015. Dengan Judul Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam peningkatan Mutu Pendidikan pada SMPN 19 Percontohan Banda Aceh. Persamaan dalam penulisan karya ilmiah ini adalah terletak pada Manajemen Mutu sekolah sedangkan dari skripsi

meneliti prestasi siswanya. Selain itu tempat penelitian juga berbeda yaitu skripsi referensi meneliti di SMPN 19 percontohan banda aceh sedangkan peneliti meneliti di sekolah menengah pertama di Batusangkar tepatnya SMPN 3 Batusangkar.

6. Nurakmalia mahasiswa Fkip Unsyiah pada meneliti tahun 2010 tentang peran Kepala Sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan melalui MPMBS di MAN kecamatan geurudong pasee Aceh Utara. Skripsi ini membahas tentang hal apa saja yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas, dan siapa saja yang membantu dalam menjalankan MPMBS Ari Khozin Efendi fakultas ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kali jaga meneliti tentang peran Kepala Sekolah dalam peningkatan mutu SMP 1 Jogjakarta, pada tahun 2010.

Skripsi ini membahas tentang mutu pendidikan yang berkualitas meliputi , input output dan proses. Setelah menelusuri lebih jauh dari topik penelitian, tidak ada kesamaan judul baik dari buku, skripsi, jurnalil miah bahkan opini dan artikel. Secara metode penelitian dari karya yang disajikan tidak memiliki kesamaan, namun secara objek penelitiannya memiliki kesamaan, pada skripsi ini peneliti lebih memfokuskan pembahsan pada peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS .

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian *field research* dengan menggunakan metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif di pilih karena peneliti bermaksud untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena tertentu secara mendalam dan terperinci.

Jenis penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian lapangan *field research* yang dikenal dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Dimana penelitian ini berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa kejadian yang terjadi saat sekarang. Penelitian deskriptif memusatkan perhatian pada masalah-masalah aktual sebagaimana adanya pada penelitian berlangsung.

Sebagaimana yang telah diketahui bahwa peneliti kualitatif deskriptif adalah suatu penelitian dimana penelitian ini mengungkapkan dan menggambarkan situasi keadaan yang terjadi dilapangan seperti yang terlihat pada lokasi penelitian. Adapun alasan peneliti melakukan penelitian ini dilapangan adalah agar penulis dapat secara langsung melihat dan memantau sehingga mendapatkan data dan informasi yang jelas tentang bagaimana Implementasi Sistem Manajemen Mutu di SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar.

Oleh sebab itu, peneliti mengambil penelitian kualitatif deskriptif karena menganggap bahwa penelitian ini cocok digunakan untuk penelitian yang akan menghasilkan data-data yang bersifat menggambarkan dalam bentuk kata-kata dan tindakan-tindakan orang, selanjutnya penelitian deskriptif digunakan untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi pada situasi sekarang. Dilakukan dengan menempuh beberapa langkah yaitu menghimpun informasi atau mengumpulkan data, interpretasi, membuat kesimpulan, dan laporan.

## B. Latar dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar. Setiap rancangan penelitian perlu dilengkapi dengan jadwal kegiatan yang akan dilaksanakan. Dalam jadwal ini berisi kegiatan yang akan dilaksanakan serta berapa lama penelitian ini dilakukan, untuk lebih rinci maka penulis memaparkan rangkaian jadwal dalam tabel sebagai berikut :

**Jadwal Kegiatan  
Bulan dan tahun 2020/2021**

No	Uraian kegiatan	Mei 2020	Juni 2020	Juli 2020	Agt 2020	Sept 2020	Okt 2020
1	Observasi awal						
2	Penyusunan proposal	Selasa /2/5/20			Senin /7/9/20		
3	Seminar Proposal						
4	Pengumpulan data penelitian						
5	Analisis data						
6	munaqasah						
7	Penyempurnaan skripsi						

## C. Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data sehingga kegiatan tersebut menjadi sistematis. Instrumen penelitian adalah semua alat yang digunakan untuk mengumpulkan, memeriksa, menyelidiki suatu masalah, atau mengumpulkan, mengeloh, menganalisa dan menyajikan data-data secara sistematis serta objektif dengan tujuan memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis (Suryana,2015;216).

## D. Sumber Data

Berdasarkan pengertian dan keterangan diatas, informan yang peneliti jadikan sebagai sumber data adalah:

1. Sumber data utama/primer adalah kepala sekolah, wakil kesiswaan, guru SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar. Peneliti memilih kepala sekolah, wakil kesiswaan, guru merupakan informan utama yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian.
2. Sumber data pendukung/sekunder adalah berupa dokumen-dokumen yang berkaitan langsung dengan apa yang dibutuhkan oleh peneliti. Sumber data ini peneliti gunakan untuk mendapatkan informasi atau data yang lebih akurat dan lengkap serta jelas.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data, tanpa teknik pengumpulan data, peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting* dan berbagai sumber berbagai cara. Dilihat dari *settingnya*, data dapat dikumpulkan padang *setting* alamiah (*natural setting*), pada laboratorium dengan metode eksperimen, di rumah dengan berbagai responden, dan lain-lain (Suryana,2015:225).

Untuk memperoleh data dalam menunjang penelitian ini maka penulis menggunakan dan membutuhkan beberapa teknik pengumpulan data yang terdiri dari:

##### **1. Observasi**

Yaitu melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Apabila objek penelitian bersifat perilaku dan tindakan manusia, fenomena alam (kejadian-kejadian yang ada di alam sekitar), proses kerja dan pengumaaan responden kecil (Riduwan,2015:76).

Observasi deskriptif, perilaku yang di rekam baik digambarkan dengan kata-kata ataupun yang dilaporkan dalam bentuk tulis (tanda-tanda yang merekam setiap waktu bahwa suatu perilaku terjadi). Pengamat tidak merekam sesuatu kecuali apa yang benar-benar mereka

amati. Pengamat tidak menarik kesimpulan dan tidak membuat penilaian atau keputusan. Tipe observasi ini biasanya mudah dihitung dan para pengamat biasanya sangat reliabel dalam rekaman mereka (Ghoby dan Almanshur,2009:182-183).

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah,wakil kesiswaan, guru, SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar diman wawancara yang penulis lakukan adalah wawancara semi struktur dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara struktur. Dalam melakukan wawancara, perlu mendengarkan secara teleti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono,2013:233).

## 2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan kepada responden dan mencatat atau merekam jawaban-jawaban responden.Wawancara dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung dengan sumber data. Wawancara langsung diadakan dengan orang yang menjadi sumber data dan dilakukan tanpa perantara, baik tentang dirinya maupun tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan dirinya untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Sedangkan wawancara tidak langsung dilakukan terhadap seseorang yang dimintai keterangan tentang orang lain.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan,atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan kebijakan.Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain. Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono,2013:240).

Berdasarkan pemantauan hasil dokumentasi yang peneliti ambil dari SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar berbentuk foto-foto dan hasil kerja dari kepala sekolah, wakil kesiswaan, guru adalah ditunjukkan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, data yang relevan penelitian (Riduwan, 2005:77).

#### **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang sehingga selanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Bila berdasarkan data yang dapat dikumpulkan secara berulang-ulang dengan teknik triangulasi, ternyata hipotesis diterima, maka hipotesis tersebut berkembang menjadi teori (Sugiyono, 2013: 244-245).

Berbeda dengan penelitian kuantitatif analisis data kualitatif dilakukan pada tahap pra-lapangan, selama di lapangan, dan setelah data terkumpul. Analisis pra-lapangan dilakukan terhadap data yang diperoleh melalui *grand-tour observation*. Namun secara umum, analisis data kualitatif lebih banyak dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data dilapangan, bukan setelah data terkumpul. Teknik analisis data selama di lapangan yang banyak dipakai adalah model Miles dan Huberman.

Analisis data Model Miles dan Huberman meliputi proses tiga tahap, yang dilakukan secara interaktif, yaitu:

### 1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

### 2. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

### 3. *Conclusion / Verification* (Penarikan Kesimpulan Dan Verifikasi Data)

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2013: 249-253).

## **G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data**

Untuk menguji keabsahan data menurut Lexi J. Moleong, 2012:12-15) dapat dilakukan dengan Tri Anggulasi yaitu dengan cara membandingkan dengan berbagai sumber metode atau teori.

Adapun langkah-langkah menguji keabsahan data adalah sebagai berikut:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.

4. Membandingkan keadaan dan prespektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan masyarakat dari berbagai kelas.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan (Lexy J. Moleong, 2006: 332).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Temuan Umum**

##### **1. Sejarah SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar**

SMPN 3 Batusangkar adalah salah satu sarana pendidikan untuk menjawab tantangan bagi peningkatan kualitas sumber daya Indonesia. SMPN 3 Batusangkar adalah sekolah menengah pertama yang didirikan pada tanggal 31 Maret 1965 yang berlokasi di Jl. Jendral Sudirman Kecamatan Lima Kaum, Kabupaten Tanah Datar. Sekolah ini dibangun di atas tanah milik pemerintah.

Sekolah ini terletak sangat strategis dimana di tepi jalan raya Batusangkar – Padang panjang deretan sekolah antara Kapolsek Lima Kaum dan Sekolah Madrasah Aliyah Negeri 2 Batusangkar dan disebelah jalan terdapat kantor Kecamatan Lima Kaum yang berdampingan antara Koramil dan Puskesmas Lima Kaum.

Pendirian SMPN 3 Batusangkar dilatar belakangi oleh banyaknya masyarakat yang putus sekolah terutama setelah tamat SD karena tidak tersedia prasarana yang tinggi yaitu SMP dan banyak diantaranya yang melanjutkan pendidikan keluar daerah yang justru akan memakan biaya yang lebih mahal. Berdirinya SMPN 3 Batusangkar juga sangat didukung oleh pemerintah setempat melalui DPD dan DPRD serta tokoh masyarakat setempat.

Berdirinya SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar juga dilatar belakangi oleh Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) di Batusangkar. Pembangunan SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar tidak mempunyai panitia khusus, akan tetapi langsung dipimpin oleh Bupati Tanah Datar dengan bantuan masyarakat. Alat-alat pembelajaran dan mobiler didapatkan dari pemerintah daerah dan POMG (Persatuan Orang Tua Murid dan Majelis Guru).

## 2. Profil SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar

- a. Nama Sekolah : SMPN 3 Batusangkar
  - NPSN Sekolah : 10302423
  - Akreditasi : A
  - Alamat : Jln.Jendral Sudirman. Lima Kaum
  - Kode pos : 27212
  - No.Telepon : 075271550
  - Email : [smp3bsk@yahoo.co.id](mailto:smp3bsk@yahoo.co.id)
  - Jenjang : SMP
  - Status : Negeri
  - Situs : [www.smpn3batusangkar.sch.id](http://www.smpn3batusangkar.sch.id)
  - Lintang : -0.4784404464543183
  - Bujur : 100.58640003204346
  - Ketinggian : 473
- b. Visi Sekolah
 

***“Menyiapkan insan berkarakter cerdas, terampil, kreatif dan mandiri”.***
- c. Misi Sekolah
  - 1) Melaksanakan kegiatan pembiasaan untuk menumbuh kembangkan penghayatan dan pengamalan ajaran agama dan budaya daerah.
  - 2) Mewujudkan prilaku jujur, disiplin dan taat aturan.
  - 3) Mewujudkan prilaku optimis dan berpikir positif.
  - 4) Mewujudkan sikap suka bekerja sama.
  - 5) Mewujudkan budaya sekolah yang berorientasi ke masa depan.
  - 6) Mewujudkan inovasi dalam pelaksanaan PBM.
- d. Motto Kerja
 

***“Berdisipin, Mandiri, Taqwa, dan Bersahabat”***
- e. Tujuan Satuan pendidikan
  - 1) Terwujudnya warga sekolah yang beriman dan bertaqwa.
  - 2) Terwujudnya warga sekolah yang memiliki kepribadian baik santun dan bertanggung jawab.
  - 3) Terwujudnya warga sekolah yang berdisiplin tinggi
  - 4) Tercapainya nilai mata pelajaran setiap tahun

### 3. Tenaga Pendidik dan Tenaga kependidikan

a. *Majelis Guru*: 48 orang

*Pegawai* : 12 orang pegawai tetap

b. Peserta Didik Tahun Pelajaran 2019/2020

Kelas VII : 208 orang (8 Kelas)

Kelas VIII : 172 orang (6 Kelas)

Kelas IX : 132 orang (5 Kelas)

Jumlah : 518 orang (17Kelas)

c. Siswa SMPN 3 Batusangkar yang tamat tahun 2018/2019

Kelas IX : 105 orang

### 4. Sarana dan Prasarana

Kondisi nyata di SMPN 3 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar memiliki 21 rombel dan memenuhi jumlah rombel ideal yaitu 17/rombel dan maksimum 29/rombel. Lahan memiliki status hak tanah sesuai ketentuan peraturan perundang-perundangan yang berlaku.

Bangunan gedung dilengkapi listrik dengan daya 23.000 Watt, dan secara berkala dilakukan pemeliharaan baik ringan atau berat (kebersihan, kenyamanan, keselamatan, kesehatan, dan keamanan). Jumlah ruangan kelas sama dengan jumlah rombel, setiap ruangan kelas dilengkapi sarana meliputi a.perabot kursi,meja peserta didik, lemari dan papan panjang), b. media pembelajaran (papan tulis), c. perlengkapan lain (tempat sampah, tempat cuci tangan, jam dinding, soket listrik). Setiap ruangan kelas memiliki pencahayaan yang memadai, hanya saja ruangan kelas belum terpasang perangkat ICT (LCD proyektor).

### B. Hasil Penelitian

Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada. Memiliki kemampuan mengambil keputusan, memobilisasi sumberdaya yang ada, toleransi terhadap perbedaan, dan Memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak. Adapun peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang

meliputi perannya yakni sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, serta motivator (Mulyasa,2003: 108).

Bahwa untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif diperlukan kerjasama atau hubungan yang harmonis antara seluruh warga sekolah dan tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah semata. Oleh karena itu upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik adalah mengikutsertakan guru-guru dalam pendidikan lanjutan dengan cara mendorong para guru untuk memulai kreatif dan berprestasi.

Kepala sekolah sebagai manajer, mempunyai fungsi:menyusun perencanaan, mengkoordinasikan kegiatan, melakukan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses pembelajaran, mengatur administrasi, dan mengatur tata usaha, siswa, ketenagaan, sarana, dan prasarana, keuangan (Sabirin, 2012: 12).

Sunarto menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai manajer dituntut memiliki kesiapan untuk mengelola sekolah, kemampuan dan kemauan muncul manakala para pemimpin sekolah dapat membuka diri secara luas untuk menyerap sumber-sumber yang dapat mendorong perubahan manajerial.Untuk melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk: 1) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama; 2) Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya; dan 3) Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan yang menunjang program sekolah.karena jika merujuk pada pandangan manajemen modern, kerjasama merupakan hal yang amat mendasar dalam sebuah organisasi. Kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran segala pekerjaan dan kegiatan administratif di sekolahnya. Sunarto memaparkan bahwa kepala sekolah sebagai kategori administrasi pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikan dengan pengetahuan dan

sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk kebijakan pendidikan. Sebagai seorang administrator, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk memperbaiki dan mengembangkan semua fasilitas sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah juga dituntut untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan (Purwati, 2013).

Manajemen keuangan dapat diartikan sebagai tindakan pengurusan keuangan seperti pertanggung jawaban, dan pelaporan (Vivi, 2013).

Kepala sekolah sebagai supervisor, supervisi adalah kegiatan mengamati, mengidentifikasi mana hal-hal yang sudah benar, manayang belum

### **1. Bagaimana Manajemen Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Lulusan di SMPN 3 Batusangkar**

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen, karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain tak akan dapat berjalan.

Pada dasarnya pendidikan dan perencanaan merupakan suatu rangkaian proses kegiatan mempersiapkan dan memahami mengenai apa yang diharapkan untuk terjadi dan apa yang dilakukan untuk memenuhi harapan itu yaitu melalui proses pendidikan karena pendidikan merupakan komponen yang memiliki peran yang strategis terutama bagi bangsa Indonesia dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Adapun hasil wawancara dari kepala sekolah SMPN 3 Batusangkar yang terkait dengan masalah diatas yaitu: Penyusunan strategi di sekolah ini dimulai dari mengembangkan pernyataan visi dan misi, melakukan audit internal dan eksternal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan, mengevaluasi, dan memilih strategi, implementasi strategi dan dilanjutkan dengan

mengukur dan mengevaluasi kinerja sekolah tersebut agar dapat sesuai dengan visi misi yang telah dibuat di sekolah ini.

Pernyataan visi merupakan tahap pertama dalam perencanaan strategis. Pernyataan visi sering kali merupakan kalimat tunggal untuk menjawab “ingin menjadi apakah kita?” “apa yang akan kita capai dari sekolah ini?”. Namun peluang ini hanya akan kita dapatkan ketika kita mau bekerja dan belajar keras, sungguh-sungguh dan konsisten dalam jangka panjang. Visi dan misi dari sekolah dapat memusatkan, mengarahkan, memotivasi, menyatukan kita agar bisa mencapai tujuan yang kita inginkan.

Hasil wawancara dengan kepala SMPN 3 Batusangkar tersebut memberikan penjelasan tentang bagaimana keterkaitan visi dan misi sekolah dengan perencanaan strategis yang telah dibuat di sekolah tersebut. Hal ini yang menjadi patokan bagi sekolah untuk mendapatkan siswa yang bermutu dan unggul. Selain itu, kegiatan perencanaan di sekolah tidak dapat dihindari.

Setiap sekolah melakukan kegiatan perencanaan untuk menyelenggarakan program sekolah dan jika sekolah itu ingin mencapai yang terbaik, maka sekolah itu harus menggunakan rencana strategik.

Bagaimana cara menyusun perencanaan strategis yang efektif dan optimal di SMPN 3 Batusangkar Rencana strategis merupakan elemen penting dalam pengembangan sebuah lembaga atau organisasi. Rencana strategi (renstra) umumnya dikaitkan dengan sejauh mana sebuah organisasi bermimpi untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan pada konteks ini merupakan bagian dari tujuan umum pembentukan organisasi. Pada konteks ini, organisasi akan dihadapkan dengan tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Renstra akan menjembatani pencapaian sebuah organisasi atau lembaga baik pada jangka panjang maupun dalam jangka pendek.

Peran kepala sekolah dalam rangka pelaksanaan meningkatkan mutu pendidikan sangat penting karena dapat mempengaruhi berhasil dan tidaknya mutu pendidikan itu sendiri. Secara garis besar, ruang lingkup

tugas kepala sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan di bidang administrasi sekolah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan. Dalam bidang pendidikan, yang dimaksud dengan mutu memiliki pengertian sesuai dengan makna yang terkandung dalam siklus pembelajaran. Secara ringkas dapat disebutkan beberapa kata kunci pengertian mutu, yaitu: sesuai standar, sesuai penggunaan pasar/pelanggan, sesuai perkembangan kebutuhan, dan sesuai lingkungan global. Adapun yang dimaksud mutu sesuai dengan standar, yaitu jika salah satu aspek dalam pengelolaan pendidikan itu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam pandangan masyarakat umum sering dijumpai bahwa mutu sekolah dapat di tinjau dari ukuran gedung yang mewah. Ada pula masyarakat yang berpendapat bahwa kualitas sekolah dapat dilihat dari jumlah lulusan sekolah tersebut yang diterima di jenjang pendidikan selanjutnya. Untuk dapat memahami kualitas pendidikan formal di sekolah, perlu kiranya melihat pendidikan formal di sekolah sebagai suatu sistem. Selanjutnya mutu sistem tergantung pada mutu komponen yang membentuk sistem, serta proses yang berlangsung hingga membuahkan hasil. Dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu, kepala sekolah harus senantiasa memahami sekolah sebagai suatu sistem organisasi. Kepala sekolah dalam membangun sumber daya manusia melalui manajemen personalia (Suwardi, 2014).

Kepala sekolah sebagai edukator, kepala sekolah bertugas untuk membimbing guru, tenaga kependidikan, siswa, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi teladan yang baik.

Bahwa untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif diperlukan kerjasama atau hubungan yang harmonis antara seluruh warga sekolah dan tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah semata. Oleh karena itu upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik adalah mengikutsertakan

guru-guru dalam pendidikan lanjutan dengan cara mendorong para guru untuk memulai kreatif dan berprestasi. Kepala sekolah sebagai manajer, mempunyai fungsi:menyusun perencanaan, mengkoordinasikan kegiatan, melakukan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses pembelajaran, mengatur administrasi, dan mengatur tata usaha, siswa, ketenagaan, sarana, dan prasarana, keuangan (Sabirin, 2012). Sunarto (2011) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai manajer dituntut memiliki kesiapan untuk mengelola sekolah, kemampuan dan kemauan muncul manakala para pemimpin sekolah dapat membuka diri secara luas untuk menyerap sumber-sumber yang dapat mendorong perubahan manajerial.Untuk melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk: 1) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama; 2) Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya; dan 3) Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan yang menunjang program sekolah.karena jika merujuk pada pandangan manajemen modern, kerjasama merupakan hal yang amat mendasar dalam sebuah organisasi. c) Kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran segala pekerjaan dan kegiatan administratif di sekolahnya. Sunarto (2011) memaparkan bahwa kepala sekolah sebagai kategori administrasi pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikan dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk kebijakan pendidikan.Sebagai seorang administrator, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk memperbaiki dan mengembangkan semua fasilitas sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah juga dituntut untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan (Purwati, 2013). Manajemen keuangan dapat diartikan sebagai tindakan pengurusan keuangan seperti pertanggung jawaban.

Dalam tugas manajemen terlibat peran pokok yang ditampilkan oleh seorang pemimpin, yaitu: perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), dan pengawasan (controlling). Untuk melaksanakan peran pokok tersebut seorang pemimpin harus mampu menjadi tauladan yang baik bagi orang-orang yang dipimpinnya Kepala sekolah memiliki sepuluh peran yang harus dilaksanakan ketika hendak memimpin lembaga pendidikan, akan tetapi penulis hanya akan menjabarkan dua peran pokok kepala sekolah yang menurut penulis sangat penting, yaitu

- a. Sebagai Pelaksana (Executif) Seorang pemimpin ketika hendak akan dilaksanakannya ajaran baru pada awal semester harus mengadakan musyawarah dengan dewan guru dan staf untuk merencanakan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Karena dalam pelaksanaan pembelajaran tidak bisa dilaksanakan sembarangan tanpa ada aturan yang berlaku.
- b. Menjaga Hubungan dengan Kelompok (controller of internal relationship) Menjaga suatu hubungan yang ada diinternal sekolah sangatlah penting demi menjaga keharmonisan dan keserasian kelompok atau anggota, karena dalam mencapai tujuan pendidikan yang baik, perselisihan antara pemimpin dengan anggota, anggota dengan anggota harus di hindari karena sangat merugikan lembaga itu sendiri dan berakibat tidak tercapainya tujuan sekolah. Penelitian tentang peranan kepala sekolah sangat penting bagi staff, guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi school plant, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada seluruh warga sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya

dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran.

- c. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peran kepala sekolah paling banyak berkaitan dengan pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat berperan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah juga harus paham tentang pembelajaran, mulai dari merencanakan, melaksanakan, sampai pada evaluasi sebagai bahan pembinaan guru dalam meningkatkan kinerjanya. Jadi, dalam konteks ini kepala sekolah tidak hanya paham cara mengelola sekolah, sesuai dengan perannya sebagai manajer, tetapi harus paham tentang berbagai hal yang berkaitan dengan pembelajaran.

Menurut Bush Peran kepala sekolah sebagai pendidik adalah membentuk budaya budaya pengajaran dan pembelajaran kondusif. Kepala sekolah melakukan pembinaan mental dengan membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan menurut Wuradji adalah:

- d. Menyusun perencanaan secara matang tentang tujuan dan strategi pencapaian tujuan.
- e. Melakukan pengorganisasian potensi sumber-sumber Pendidik yang ada.
- f. Melaksanakan kegiatan.
- g. Mengadakan control secara rutin terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan.

Secara umum manajemen oleh kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dapat melakukan 4 hal terkait dengan fungsi manajemen yaitu perencanaan (planning), organisasi (organizing), pengauditing (auditing), controlling (auditing). Untuk melaksanakan peran pokok tersebut seorang pemimpin harus mampu menjadi tauladan yang baik bagi orang-orang yang dipimpinnya (Sutikno 2012: 123).

Perencanaan diartikan sebagai proses penyusunan peta kerja dan cara-cara kerja dalam mencapai tujuan dan sasaran. Jika rencana telah tersusun maka proses pengorganisasian sangat penting dan ini adalah kaitan yang erat dengan manajemen (Asmendri, 2015: 1).

Merencanakan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih dimasa depan. Dalam organisasi merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan, dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat (Tim Dosen, 20014: 93).

Perencanaan merupakan langkah awal yang harus dilakukan oleh warga sekolah dalam menciptakan sebuah kegiatan. Sehingga apa yang direncanakan bisa dilakukan sesuai dengan apa yang telah dirancang sebelumnya oleh kepala sekolah. Hal ini disampaikan dari hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah SMPN 3 Batusangkar.

Dapat diperoleh informasi bahwa perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah telah dilakukan dengan adanya langkah-langkah dalam perencanaan tersebut sebelum kegiatan tersebut dilaksanakan. Sehingga kita membutuhkan sebuah program di dalam perencanaan tersebut untuk dijadikan sebagai kegiatan dalam peningkatan sekolah. Program tersebut harus berkaitan dengan kebutuhan peserta didik dan tuntutan masyarakat sehingga sekolah akan mampu memanfaatkan kewenangan yang telah diberikan oleh pemerintah untuk mengatur sekolahnya dan melihat potensi yang sekolah miliki.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program sekolah. Untuk mendukung keberhasilan program tersebut, sekolah memiliki kekuasaan dan kewenangan mengelola dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia dimasyarakat dan lingkungan sekitar.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan di SMPN 3 Batusangkar bahwa sekolah telah membuat suatu program yang telah direncanakan sebelumnya sesuai dengan kondisi dan situasi sekolah.

Kewenangan sekolah dalam mengelola sekolahnya sangat penting dalam sistem desentralisasi ini.

Hal ini membuktikan bahwa adanya otonomi yang luas dari pusat untuk sekolah sehingga sekolah bisa mengelola sekolahnya sendiri sesuai dengan kebutuhan dari mutu sekolah serta tidak menyalahi aturan-aturan yang berada di pusat.

a. Perencanaan Kepala Sekolah

Perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah telah dilakukan dengan perancangan yang baik serta memasukkan beberapa ide-ide dari berbagai stakeholder sekolah. Hal ini berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah dan staff di SMPN 3 Batusangkar sebagai berikut :

Pertama wawancara dengan Bapak Kepala Sekolah

*“Perencanaan yang dilakukan oleh suatu sekolah harus ada penyamaan persepsi antara guru, orang tua siswa maupun pihak sekolah itu sendiri yang didalamnya akan ada sosialisasi-sosialisasi mengenai pembinaan prestasi akademik maupun prestasi non-akademik untuk pelatihan guru maupun TU yang diselenggarakan baik dari instansi maupun perguruan tinggi”* (Kepala Sekolah Bapak Asryanto, M. Pd)

b. Program Perencanaan Kepala Sekolah

Di sini penulis menanyakan mengenai program sekolah yang telah dibentuk oleh kepala sekolah untuk dijadikan target dalam capaian pendidikan. Program ini merupakan suatu kegiatan atau wacana yang akan dilaksanakan dalam waktu tertentu. Berikut wawancara penulis dengan kepala sekolah:

*“Program akademiknya seperti diadakan olimpiade-olimpiade diberbagai tingkat dengan narasumber yang bermutu sedangkan program non-akademik seperti mengikuti event-event lokal di setiap kesempatan dengan pelatih-pelatih yang profesional”*(Kepala Sekolah

Dapat penulis uraikan bahwa program harus ada di dalam suatu sekolah dengan tujuan agar target-target yang akan dicapai dalam jangka tertentu bisa berjalan dengan baik. Karena dengan adanya

program maka dengan apa yang kita kerjakan untuk selanjutnya jelas pelaksanaannya serta banyak program yang telah dibentuk demi meningkatkan kemajuan sekolah. Semakin banyak program yang telah dilaksanakan semakin baik pula pencapaian yang akan dicapai suatu sekolah.

- c. Pengorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah  
Pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan

Dalam pengambilan keputusan harus melibatkan seluruh komponen sekolah sehingga semua akan berpartisipasi dalam pembentukan keputusan yang baik untuk bersama. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah sebagai berikut: *“semua pihak sekolah terlibat yaitu warga sekolah termasuk komite sekolah untuk merancang sebuah keputusan dalam peningkatan mutu dalam sidang paripurna komite”*

Dapat penulis uraikan bahwa semua pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan untuk prestasi sekolah baik itu dari kepala sekolah dan semua warga sekolah tergantung pembagian bidangnya. Pihak yang terlibat harus menyesuaikan pekerjaan yang mereka kerjakan. Sehingga mereka tahu tupoksi-tupoksi mereka masing-masing. Pelaksanaan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Mutu.

## **2. Strategi Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Lulusan di SMPN 3 Batusangkar**

Bagaimana perencanaan strategis yang terkait dengan visi dan misi sekolah SMPN 3 Batusangkar Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen, karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain tak akan dapat berjalan. Pada dasarnya pendidikan dan perencanaan merupakan suatu rangkaian proses kegiatan mempersiapkan dan memahami mengenai apa yang diharapkan

untuk terjadi dan apa yang dilakukan untuk memenuhi harapan itu yaitu melalui proses pendidikan karena pendidikan merupakan komponen yang memiliki peran yang strategis terutama bagi bangsa Indonesia dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan.

Adapun hasil wawancara dari kepala sekolah SMPN 3 Batusangkar yang terkait dengan masalah diatas yaitu: *“Penyusunan strategi di sekolah ini dimulai dari mengembangkan pernyataan visi dan misi, melakukan audit internal dan eksternal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan, mengevaluasi, dan memilih strategi, implementasi strategi dan dilanjutkan dengan mengukur dan mengevaluasi kinerja sekolah tersebut agar dapat sesuai dengan visi misi yang telah dibuat di sekolah ini. Pernyataan visi merupakan tahap pertama dalam perencanaan strategis. Pernyataan visi sering kali merupakan kalimat tunggal untuk menjawab “ingin menjadi apakah kita?” “apa yang akan kita capai dari sekolah ini?”. Namun peluang ini hanya akan kita dapatkan ketika kita mau bekerja dan belajar keras, sungguh-sungguh dan konsisten dalam jangka panjang. Visi dan misi dari sekolah dapat memusatkan, mengarahkan, memotivasi, menyatukan kita agar bisa mencapai tujuan yang kita inginkan”*

Hasil wawancara dengan kepala Madrasah tersebut memberikan penjelasan tentang bagaimana keterkaitan visi dan misi sekolah dengan perencanaan strategis yang telah dibuat di sekolah tersebut. Hal ini yang menjadi patokan bagi sekolah untuk mendapatkan siswa yang bermutu dan unggul. Selain itu, kegiatan perencanaan di sekolah tidak dapat dihindari. Setiap sekolah melakukan kegiatan perencanaan untuk menyelenggarakan program sekolah dan jika sekolah itu ingin mencapai yang terbaik, maka sekolah itu harus menggunakan rencana strategik.

Hasil wawancara selanjutnya mengenai bagaimana cara menganalisa keadaan sekolah dalam perencanaan strategis oleh bapak Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan: *“ Menurut saya kepala sekolah harus bisa mengontrol apa saja kekurangan dan kelebihan dari sekolah ini. Kekurangan pada saat pembelajaran, kemudian pada saat pembelajaran*

*telah selesai dan bagaimana kenyamanan siswa saat pembelajaran telah berlangsung. Apakah siswa pada saat pembelajaran sedang berlangsung ada yang tidak fokus dan kurang aktif”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan tentang bagaimana cara menganalisa keadaan sekolah dalam perencanaan strategi di SMPN 3 Batusangkar menambahkan tentang akhir dari kelulusan siswa, dimana sebelum mengikuti ujian akhir para siswa diharuskan untuk mengikuti bimbel (bimbingan belajar) untuk dapat menghasilkan nilai yang baik.

Bagaimana cara menyusun perencanaan strategis yang efektif dan optimal di SMPN 3 Batusangkar Rencana strategis merupakan elemen penting dalam pengembangan sebuah lembaga atau organisasi. Rencana strategi (renstra) umumnya dikaitkan dengan sejauh mana sebuah organisasi bermimpi untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan pada konteks ini merupakan bagian dari tujuan umum pembentukan organisasi. Pada konteks ini, organisasi akan dihadapkan dengan tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Serta akan menjembatani pencapaian sebuah organisasi atau lembaga baik pada jangka panjang maupun dalam jangka pendek.

Adapun hasil wawancara dari kepala sekolah SMPN 3 Batusangkar yang terkait dengan masalah diatas yaitu: Langkah strategi mempunyai komponen, langkah-langkah strategi yang pertama penguatan kepada SDM guru. Di sekolah ini juga ada kelas yang akan mengajarkan untuk pelajaran tambahan (fullday) untuk penguatan eksakta, sehingga hasilnya dapat memuaskan dan dapat diterima di sekolah-sekolah Negeri seperti SMA 1, SMA 3 dan lain-lain. Dengan demikian hasil wawancara yang telah dipaparkan oleh Kepala Sekolah SMPN 3 Batusangkar adalah bahwasanya langkah-langkah dari penyusunan rencana strategis mempunyai beberapa komponen yang termasuk ialah SDM guru.

Bagaimana mekanisme pelaksanaan perencanaan di sekolah SMPN 3 Batusangkar Mekanisme pelaksanaan perencanaan sangat penting dilakukan agar dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Mekanisme

ini juga harus dipantau ataupun dievaluasi agar dapat mencapai tujuan dari terciptanya perencanaan ini.

Adapun mekanisme menurut hasil wawancara dari kepala madrasah yaitu: *“Mekanisme itu dilakukan tahap demi tahap, pertama saya benahi dulu guru setelah itu siswa nya tahap berikutnya saya benahi strukturnya tahap akhir kebersihan yang akan berkelanjutan. Sehingga sekolah ini menjadi sekolah yang terfavoritkan di Batusangkar karena mempunyai jumlah murid yang banyak untuk masuk ke sekolah ini. Mekanismenya setelah disampaikan dengan guru dan para guru itu akan melaksanakan dan kepala Sekolah sebagai manajer akhirnya dapat memenej dan mengevaluasi, menganalisa tugas dari kepala Sekolah”*

Adapun mekanisme dari pelaksanaan perencanaan di madrasah ini adalah dengan melakukan langkah-langkah yang telah dibuat oleh kepala madrasah sehingga proses pelaksanaan dari perencanaan yang dibuat akan berjalan secara baik dan optimal, sehingga mendapatkan hasil yang baik untuk lulusan yang akan datang.

Strategi Kepala Sekolah Strategi adalah kunci suksesnya dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang memiliki strategi jitu dalam memajukan sekolahnya. Tanpa ada strategi maka program sekolah tidak akan berjalan. Starategi adalah langkah awal dan terpenting ketika pemimpin berniat memajukan sekolah. Sehebat apapun seorang pimpinan jika ia tidak memiliki strategi yang baik dan jitu maka programnya akan tak berarti. Kepemimpinan tidak hanya mengadakan kemampuan sang pemimpin namun juga strategi sang pemimpin. Seorang pimpinan dalam menerapkan suatu strategi harus menganalisis yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang mungkin melekat pada dirinya, berbagai peluang yang mungkin timbul dan harus dimanfaatkan serta ancaman yang diperkirakan akan dihadapi. Selanjutnya seorang pimpinan harus memperhatikan pentingnya operasionalisasi keputusan dasar yang dibuat dengan memperhitungkan kemampuan organisasi di bidang anggaran, sarana,

prasarana dan waktu, terakhir menciptakan umpan balik sebagai instrument ampuh bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan strategi yang telah ditentukan itu untuk mengetahui apakah sasaran terlampaui, hanya sekedar tercapai atau mungkin bahkan tidak tercapai.

Pengertian mengenai mutu pendidikan mengandung makna yang berlainan. Namun, perlu ada suatu pengertian yang operasional sebagai suatu pedoman dalam pengelolaan pendidikan untuk sampai pada pengertian mutu pendidikan, dari banyaknya pengertian mutu yang kita temui dibuku-dibuku dapat disimpulkan bahwa mutu tersebut tidak hanya barang saja yang dapat diukur, tetapi mutu juga bermakna abstrat. Kita lihat terlebih dahulu pengertian mutu pendidikan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, bahwa “Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya)”. Mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu seginormatif dan segi deskriptif, dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik. Menurut Mulyasa, Sedikitnya terdapat sepuluh kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah tersebut mencakup:

visi yang utuh, tanggung jawab, ketelanan, memberdayakan staf, mendengar orang lain, memberikan layanan terbaik, mengembangkan orang, fokus kepada peserta didik, memberdayakan sekolah, manajemen yang mengutamakan praktik, menyesuaikan gaya kepemimpinan dan memanfaatkan kekuasaan keahlian. Kesemuanya itu diperlukan sebagai bahan dan dasar untuk mengambil keputusan di masa depan.

mengimplimentasikan pendekatan-pendekatan baru, menggunakan materi kurikulum yang baik, memulai dan mengakhiri kelas tepat waktu, menjaga proses pembelajaran yang bebas dari gangguan, memberikan pekerjaan rumah (PR). Bagi guru yang yang bekinerja baik akan diberi suatu penghargaan sehingga akan memberi suatu motivasi bagi guru yang bersangkutan untuk terus berprestasi karena hasil kerja kerasnya dihargai juga bagi guru-guru lain termotivasi untuk berprestasi juga

sehingga dalam peningkatan mutu pendidikan akan lebih mudah untuk tercapai. Sedangkan bagi guru yang malas dan kurang berprestasi, kepala sekolah harus selalu memberi motivasi dan pelatihan-pelatihan agar mereka juga berprestasi, disamping sangsi-sangsi tertentu yang mungkin bisa memotivasi guru tersebut untuk berprestasi.

Menurut David, Strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Strategi kepala sekolah merupakan bagaimana dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga target apa yang ingin di peroleh dapat berhasil dengan baik dengan melihat aspek-aspek yang terjadi sehingga akan di jadikan sebuah cara alternatif dalam mencapai tujuan bersama. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah untuk mewujudkan Implementasi Manajemen Mutu kepala sekolah mempunyai langkah-langkah strategi sebagai berikut:

*“Membangun gedung berikut infrastukturnya, menyediakan sarana yang memungkinkan terpenuhinya syarat minimal’ bagi Kegiatan Belajar Mengajar, Melibatkan kemampuan warga sekolah sebagai tenaga guru dan tenaga non guru sesuai dengan bidang keahliannya, Mengupayakan tenaga guru yang layak sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan bagi tenaga guru dan tenaga non guru yang ada. Interaktif dan komunikatif dengan masyarakat agar mendapat dukungan baik moril maupun materil sehingga mereka mempunyai rasa memiliki, Berusaha menjalin kerjasama dengan dunia usaha/industri sesuai dengan program keahlian yang dikembangkan, Penggunaan alokasi dana yang terhimpun dari pemerintah dan masyarakat. secara efektif efisien, transparan dan rasional”*

Strategi lainnya dari SMPN 3 Batusangkar ialah melakukan terobosan terbaru dari tahun ke tahunnya dapat penulis ketahui dari wawancara dengan kepala sekolah SMPN 3 Batusangkar yang menjelaskan terobosan

terbaru tiap tahunnya. Adapun hasil wawancara kepala sekolah 15 Desember 2020 terangkum sebagai berikut:

*“Mencari peluang mana yang mungkin kita kembangkan contoh: kita melihat dari sumber daya yang ada utama sekali dari segi peserta didik kita mana peluang kalau ada peluang di OSN(Olimpiade sains nasional) tentu kita fokus pada OSN tapi peluang itu ada di O2SN tentu itu yang kita kembangkan mencari peluang mana peluang yang tentu bisa kita raih maka prioritas program program sekolah itu yang kita utamakan,mencari peluang”*

Dalam Tugas manajemen terlibat peran pokok ditampilkan oleh seorang pemimpin, yaitu: Perencanaan (Planning), pengorganisasian (organizing), dan pengawasan (controlling). Untuk melaksanakan peran pokok tersebut seorang pemimpin harus mampu menjadi tauladan yang baik bagi orang-orang yang dipimpinnya.

Kepala sekolah memiliki sepuluh peran yang harus dilaksanakan ketika hendak memimpin lembaga pendidikan, akan tetapi penulis hanya akan menjabarkan dua peran pokok kepala sekolah yang menurut penulis sangat penting, yaitu

a. Sebagai Pelaksana

Seorang pemimpin ketika hendak akan dilaksanakan ajaran baru pada awal semester harus mengadakan musyawarah dengan dewan guru dan staf untuk merencanakan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan kurikulum berlaku. Karena dalam pelaksanaan pembelajaran tidak bisa dilaksanakan sembarangan tanpa ada aturan yang berlaku

b. Menjaga Hubungan dengan Kelompok

Menjaga suatu hubungan yang ada diinternal sekolah sangatlah penting demi menjaga keharmonisan dan keserasian kelompok atau anggota, karena dalam mencapai tujuan pendidikan yang baik, perselisihan antara pemimpin dengan anggota, anggota dengan anggota harus dihindari karena sangat merugikan lembaga itu sendiri dan berakibat tidak tercapainya tujuan pendidikan. Penelitian tentang peranan kepala sekolah

sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi school plant, dan perlengkapan serta organisasi organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada sekolah. Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya.

Pada dasarnya peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen mutu sekolah tidak bisa dipisahkan dari cara kepemimpinannya yang sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan para guru dan murid. Dalam penerapan kepemimpinan hendaklah seorang pemimpin dapat menunjukkan sebagai seorang pemimpin dan dapat memotivasi para guru dan peserta didik dalam rangka meningkatkan kedisiplinan kerja, belajar mengajar, bimbingan, motivasi pengawasan serta petunjuk dari kepala sekolah. Dalam menjalankan peranannya kepala sekolah tidak dapat menjalankan tugasnya dengan sendirian, akan tetapi kepala sekolah harus mampu mengajak semua staf yang terlibat untuk mewujudkan tujuan pendidikan tersebut, dan kepala sekolah dituntut untuk tidak bersifat semena-mena atau otoriter dalam memimpin anggota kelompoknya kepemimpinan yang efektif dapat tercipta apabila kepala sekolah memiliki sifat, perilaku dan keterampilan yang baik untuk memimpin sebuah organisasi sekolah. Dalam peranannya sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses penerapan mutu sekolah.

Strategi kepala sekolah dalam implementasi mutu pendidikan yaitu pemenuhan sarana prasarana sekolah. Kepala sekolah berupaya untuk memenuhi kebutuhan sarana prasarana di sekolah terutama dalam hal kegiatan belajar mengajar di sekolah, dilakukan secara insidental agar pelaksanaan belajar mengajar di sekolah dapat mencapai tujuan pembelajaran serta menunjang hasil belajar peserta didik, penetapan standard pencapaian

nilai untuk mencapai mutu pendidikan. Mutu pendidikan dapat diukur dari hasil yang diperoleh baik itu dalam bidang akademik maupun nonakademik, pemberian arahan kepada guru maupun peserta didik. Kepala sekolah memberikan arahan kepada guru maupun peserta didik dengan cara kepala sekolah melakukan kunjungan kelas. Adanya kunjungan kelas tersebut kepala sekolah akan mengetahui dimana letak kendala yang dialami guru maupun peserta didik dalam proses belajar di kelas, peningkatan profesionalisme guru. Kepala sekolah selalu mengupayakan agar para guru selalu mengikuti perkembangan teknologi dan informasi, dengan cara kepala sekolah aktif mengikutkan dirinya mupun guru dalam berbagai acara pendidikan. Acara tersebut dapat berupa pendidikan dan pelatihan bagi guru, seminar pendidikan, workshop, studi banding, adanya pembinaan khusus bagi peserta didik yang berprestasi. Kepala sekolah mengkoordinasikan peserta didik yang berprestasi berdasarkan bidang studi yang ditekuni peserta didik tersebut tergantung berkompeten sesuai dengan bidang studinya, dilakukan kepala sekolah agar peserta didik selalu mendapatkan arahan atau bimbingan dari pembina agar peserta didik selalu dapat meningkatkan prestasinya, kepala sekolah memberikan pendekatan kepada seluruh stakeholder dengan menggunakan pendekatan kekeluargaan. Tujuan agar tercipta suasana kekeluargaan di sekolah sehingga program-program di sekolah akan terlaksana dengan mudah.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Manajmen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Lulusan di SMPN 3 Batusangkar**

- a. Perencanaan diartikan sebagai proses penyusunan tujuan dan sarana organisasi serta penyusunan peta kerja dan cara-cara kerja dalam mencapai tujuan dan sasaran. Jika rencana telah tersusun maka proses pengorganisasian sangat penting dan ini adalah kaitan yang erat dengan manajemen (Asmendri, 2015: 1)

Merencanakan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih dimasa depan. Dalam organisasi merencanakan

adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan, dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat (Tim Dosen, 2014 : 93).

Perencanaan merupakan langkah awal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam menciptakan sebuah kegiatan. Sehingga apa yang direncanakan bisa dilakukan sesuai dengan apa yang telah dirancang sebelumnya oleh sekolah. Hal ini disampaikan dari hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah SMPN 3 Batusangkar.

Dapat diperoleh informasi bahwa perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah telah dilakukan dengan adanya langkah-langkah dalam perencanaan tersebut sebelum kegiatan tersebut dilaksanakan. Sehingga kita membutuhkan sebuah program di dalam perencanaan tersebut untuk dijadikan sebagai kegiatan dalam pelaksanaan manajemen mutu oleh kepala sekolah. Program tersebut harus berkaitan dengan kebutuhan semua pihak yang terlibat dalam suatu lembaga sekolah dan tuntunan masyarakat sehingga sekolah akan mampu memanfaatkan kewenangan yang telah diberikan oleh pemerintah untuk mengatur sekolahnya dan melihat potensi yang sekolah miliki

Sekolah sebagai lembaga pendidikan diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntunan masyarakat. Untuk mendukung keberhasilan program tersebut, sekolah memiliki kekuasaan dan kewenangan mengelola dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia di masyarakat dan lingkungan sekitar (Asmendri, 2012: 154).

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan di SMPN 3 Batusangkar bahwa kepala sekolah telah membuat program yang telah direncanakan sebelumnya sesuai dengan kondisi dan situasi sekolah. Kewenangan kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya sangat penting dalam sistem mutu itu sendiri.

Dalam upaya pelaksanaan penerapan manajemen mutu kepala sekolah telah mendapatkan hasil dari segi akreditasi sekolah, mutu lulusan. Rencana program dikembangkan dengan tujuan untuk memperjelas bagaimana suatu visi dapat dicapai. Rencana program pada dasarnya merupakan upaya untuk implemetasi manajemen mutu oleh kepala sekolah. Rencana merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan suatu rencana .SMPN 3 Batusangkar memiliki rencana tahunan yang dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) disetujui rapat disetujui guru memperhatikan pertimbangan dai komite dan disahkan berlakunya oleh dinas pendidikan.

- b. Pelaksanaan rencana kerja SMPN 3 Batusangkar memiliki pedoman pengelolaan sekolah yaitu: KTSP, kalender pendidikan, struktur organisasi sekolah, pembagian tugas antar guru dan tebaga kependidikan, tata tertib sekolah, peraturan akdemik, kode etik sekolah, biaya operasioanl sekolah dan memiliki struktur organisasi sekolah tentang sistem penyelenggaraan dan administrasi yang diuraikan secara jelas dan transparan.

Pelaksanaan pengorganisasian kepala sekolah dalam manajemen mutu Pengorganisasian diartikan sebagai penetapan struktur, peran-peran melalui aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama. Di dalam pengorganisasian adanya pengelompokkan aktivitas-aktivitas, penugasan kelompok aktivitas kepada manager-manager, pendelegasian wewenang dan informasi horinzontal maupun vertikal dalam struktur organisasi (Ramayulis, 2012 : 380). Pengorganisasian adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi.

## **2. Strategi Kepala Sekolah Dalam Manajemen Mutu Lulusan di SMPN 3 Batusangkar**

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti temukan di SMPN 3 Batusangkar adalah mengenai tentang mutu lulusan dari SMPN 3 Batusangkar, keadaan lulusan dari sekolah ini mempunyai lulusan yang berkompeten. Dimana mereka telah diterima diberbagai SMA untuk melanjutkan sekolah mereka. Untuk menunjang mutu lulusan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah SMPN 3 Batusangkar SMPN 3 Batusangkar tersebut maka dibutuhkannya tahapan untuk menciptakan lulusan yang unggul dengan cara berikut: Kelulusan terhadap peserta didik Mengutip Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, Bab X, Pasal 72 Ayat 1 peserta didik dinyatakan lulus dari stauan pendidikan dasar dan menengah setelah menyelesaikan seluruh program pembelajaran apabila: Memperoleh minimal nilai baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran, kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok pelajaran estetika, dan kelompok pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan, Lulus ujian sekolah/madrasah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi, Lulus ujian nasional. Sementara itu menurut Diknas bahwa mutu akademik lulusan merupakan gradasi pencapaian lulusan dalam tes kemampuan akademik, yang dalam hal ini Ujian Nasional (UN). Dalam permendiknas No. 78 Tahun 2008 pasal 2 menyatakan bahwa Ujian Nasional bertujuan menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional bertujuan menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu dalam kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi.

Standar kelulusan Dalam Undang-Undang Sirdiknas Bab V tentang Standart Kompetensi Lulusan pasal 25 disebutkan: 1) Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. 2) Standar kompetensi lulusan s ebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok matra pelajaran dan mata kuliah atau

kelompok mata kuliah.3) Kompetensi lulusan untuk mata pelajaran bahasa menekankan pada kemampuan membaca dan menulis yang sesuai dengan jenjang pendidikan.4) Kompetensi lulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan.

Manajemen mutu kelulusan merupakan sebuah proses yang melibatkan semua bagian dalam lembaga pendidikan. Semua bagian tersebut saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan, bagian tersebut diantaranya adalah siswa, tenaga pendidik/guru, kepala sekolah, serta stakeholder atau masyarakat sebagai pengguna lulusan. Keseluruhan bagian tersebut harus sinergi untuk menghasilkan kinerja sekolah berupa prestasi siswa yang memuaskan.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti temukan di SMPN 3 Batusangkar adalah mengenai Pelaksanaan Perencanaan Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di SMPN 3 Batusangkar adalah adanya 1 langkah-langkah strategi yang mempunyai komponen. Langkah-langkah strategi yang pertama adanya penguatan kepada SDM guru, yang kedua kualitas pada anak didik yang berprestasi. Sejalan dengan yang telah disampaikan Kepala Sekolah dalam menciptakan mutu lulusan yang unggul diperlukannya langkah-langkah dalam perencanaan yang strategis dan menurut Hunger dan Wheelen, implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Sehubungan dengan itu Rowe mengemukakan beberapa prasyarat yang perlu diperhatikan dalam penerapan konsep manajemen strategik, antara lain:

- a. *Preparing and communication strategic plan*
- b. *The strategic budget*

- c. *Understanding the environment: assumption and beliefs, values, corporate culture, strategic vision, grand strategy, goal, and objectives, and critical success factors*
- d. *Assessing the external environment: stakeholder analysis, environmental scanning, vulnerability analysis, qualitative environment forecasting*
- e. *Assessment of product/market dynamic: assessment of product/market strategic, technology assessment, product/market mapping competitive portfolio analysis.*
- f. *Understanding the competitive portfolio analysis.*

Dari pemaparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam menerapkan strategi perlu merencanakan perubahan dan menganalisisnya dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal, baik itu sumberdaya, keadaan sekarang dan yang akan datang, stakeholder, dan teknologi.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti temukan di SMPN 3 Batusangkar adalah mengenai apa saja yang menjadi faktor pendukung perencanaan di Sekolah Faktor pendukungnya itu tentu ada staf-stafnya yang memang memumpuninya dibidang itu sendiri

Faktor Penghambat Perencanaan Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti temukan SMPN 3 Batusangkar adalah mengenai kendala-kendala yakni SDM guru 40% generasi tua, generasi di ajang pension, jadi kinerja pendidik tersebut sudah tidak lagi bisa paksakan atau dipacu seperti orang muda. Yang kedua, kendala-kendala keuangan yang terbatas oleh pemerintah Jadi banyak juga keterbatasan mengenai keuangan yang telah dijalankan.

Di dalam prakteknya, banyak hal yang menghambat pelaksanaan suatu rencana sehingga rencana tersebut tidak berjalan secara efektif. a. Pelaksana rencana kurang memiliki pengetahuan yang menyeluruh dari organisasi dimana rencana itu dilaksanakan. Akibatnya, para pelaku dalam melakukan rencana kurang memperhatikan kegiatan dari bagian lain, dan ini akan mengganggu kegiatan bagian lain b. Pembuat rencana (planner)

yang tidak cakap sehingga menghasilkan perencanaan yang tidak tepat. Untuk itu perencanaan haruslah dibuat oleh orang yang ahlinya c. Perencanaan yang dibuat tidak berdasarkan pada fakta-fakta dan data yang objektif 47 Saefullah. (2013).

Para pelaksana sering kurang percaya diri dalam pelaksanaan rencana Ketidakmampuan perencanaan untuk memilih alternatif tertentu dengan alasan takut terjadi kegagalan total apabila hanya ada satu alternatif keputusan dalam rencana. Dari proses perencanaan hingga implementasi melibatkan banyak pihak dari berbagai kalangan dalam organisasi. sehingga, setelah memasuki tahap pelaksanaan atau implementasi, perlu dilakukan pengawasan dan evaluasi dalam setiap prosesnya, agar hal-hal yang telah direncanakan sesuai dan tepat atau tidak. Namun, proses evaluasi tidak serta merta berhenti, hasil evaluasi tersebut harus dijadikan acuan untuk memperbaiki kinerja organisasi terus menerus. Menurut Rohiat, pelaksanaan evaluasi perencanaan ini dapat dilakukan diakhir tahun pembelajaran dengan melihat hasil evaluasi program jika pendek pada setiap semester atau catur wulan. Evaluasi jangka menengah ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun berikutnya. 49 Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti temukan di SMPN 3 Batusangkar adalah mengenai evaluasi pelaksanaan perencanaan di SMPN 3 Batusangkar untuk mengetahui ketercapaian dan kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai berdasarkan program dan kegiatan yang telah dilakukan oleh Kepala Madrasah maupun tenaga pendidiknya.

Evaluasi juga dilakukan untuk mengetahui kesesuaian hasil nyata dengan yang diharapkan sebagaimana tertulis dalam program pelaksanaan perencanaan yang telah dibuat oleh Kepala Madrasah tersebut.

Solusi terhadap hambatan-hambatan perencanaan Untuk menyelesaikan semua permasalahan dalam pelaksanaan perencanaan

strategik dalam menciptakan mutu lulusan yang unggul diperlukan solusi berikut ini: a. Melibatkan para pegawai, terutama mereka yang terkena pengaruh dalam proses perencanaan. b. Memberikan banyak informasi kepada para pegawai tentang rencana dan kemungkinan akibat-akibatnya sehingga mereka memahami perlunya serta mendapat manfaat yang diharapkan dan apa yang diperlukan untuk pelaksanaan yang efektif. c. Mengembangkan suatu pola perencanaan dan penetapan yang efektif, suatu “track record” yang berhasil mendorong kepercayaan kepada para pembuat rencana, serta menjadikan rencana baru tersebut diterima. d. Menyadari dampak dari perubahan-perubahan yang diusulkan kepada para anggota organisasi dan memperkecil gangguan yang tidak perlu.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan observasi yang dilakukan dapat peneliti simpulkan bahwasanya Peran dan Strategi Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Mutu di SMPN 3 Batusangkar Sudah terlaksana dengan baik dan berjalan sesuai aturan yang telah disepakati bersama warga sekolah dengan menggunakan Strategi sebagai berikut:

1. Implementasi Manajemen Mutu yang diterapkan kepala sekolah di SMPN 3 Batusangkar sudah optimal dalam mempertahankan atau meningkatkan manajemen mutu dengan kerja sama semua warga sekolah.
2. Cara menyusun rencana strategis dalam menciptakan mutu lulusan secara efektif dan efisien dengan langkah strategi mempunyai komponen, langkah-langkah strategi yang pertama penguatan kepada SDM guru.
3. Mekanisme penerapan rencana strategis dengan cara membenahi terlebih dulu guru setelah itu siswa nya tahap berikutnya membenahi strukturnya tahap akhir kebersihan yang akan berkelanjutan.

#### **B. Saran**

Berikut ini penulis mengharapkan pembaca agar memperhatikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Kepala sekolah  
Kepala sekolah disarankan agar tegas terhadap aturan yang telah dibuat dan diterapkan di sekolah dalam implementasi manajemen mutu
2. Staff  
Agar selalu disiplin, mematuhi aturan-aturan yang telah dibuat di musyawarahkan dan ditetapkan agar terciptanya kualitas sekolah yang berprestasi dan bermutu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fuad. (1995). *Manajemen Mutu, Aplikasi Dalam Bidang Pendidikan*, Yogyakarta, Media Akademi.
- Syafril. (2017). *Manajemen Mutu, aplikasi dalam bidang pendidikan*, Yogyakarta, Media Akademi.
- Ridwan. (2016). *Manajemen Mutu, aplikasi dalam bidang pendidikan*, Yogyakarta, Media Akademi.
- Abdullah Nashih Ulwan, *Pedoman Pendidikan Anak Dalam Islam*, Asy-Syifa: Semarang, 2010
- Ahmad Malik, *School Based Management*: Jakarta, Logos 2012
- Amirudin, Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan dan Aden Intan Lampung, *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* Vol.7 No. 2, Desember 2017.
- Edward Sallis, *Total Quality Manajemen In Education*, Terjemah Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, *Manajemen Mutu Pendidikan*: Yogyakarta, IRCISOD 2010
- Mulya, (2005) *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Prabowo, SL. 2008. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, Malang: UIN-Malang Press
- Prim, MM. (2013). *Manajemen Mutu Sekolah Sekolah*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media
- Ramayulis. (2012). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sugiono, 2012. *Memahami Penelitian Kuantitatif*. Bandung : Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RAD*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Suparta. 2006. *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI*. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Islam.

- Suprpto, Ribut. 2017. Pengaruh Manajemen Kesiswaan Terhadap Hasil Belajar Mata Pelajaran SKI Siswa Kelas VIII E MTsN Sambirejo Banyuwangi Tahun Pelajaran 2016/2017. *Jurnal Pendidikan, Komunikasi dan Pemikiran Hukum Islam*. Vol. IX, No. 1. Hal. 184-197.
- Yusuf, Ujang Andi. Manajemen Peserta Didik dalam Perspektif Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Hal. 194.