

**MANAJEMEN SEKOLAH RUJUKAN DI SEKOLAH
MENENGAH PERTAMA NEGERI I KEPAHANG
KABUPATEN KEPAHANG**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Menempuh Gelar Magister Pendidikan



Oleh:

**RESMI MEGA NERI
NIM. 18861011**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
TAHUN 2020**

MANAJEMEN SEKOLAH RUJUKAN DI SEKOLAH
MENENGAH PERTAMA NEGERI I KEPAHIANG
KABUPATEN KEPAHIANG

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Menempuh Gelar Magister Pendidikan



Oleh:

RESMI MEGA NERI

NIM. 18861011

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM (MPI)
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
TAHUN 2020**

**PERSETUJUAN KOMISI
PEMBIMBING TESIS**

Nama : Resmi Mega Neri

NIM : 18861011

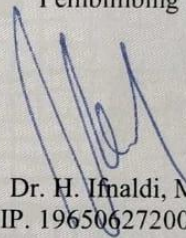
Angkatan : 2018 / 2019

Pembimbing I



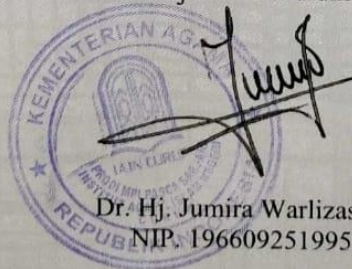
Dr. Nuzuar, M. Pd
NIP. 196304101998031001

Pembimbing II



Dr. H. Ifnaldi, M. Pd
NIP. 196506272000031002

Mengetahui :
Penanggung Jawab Ketua Program
Manajemen Pendidikan Islam,



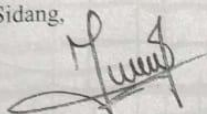
Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M. Pd
NIP. 196609251995022001

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS

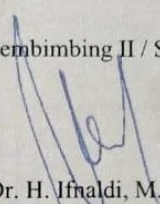
Nomor : / In.34/PS/PP.00.9/ 2020

Tesis yang berjudul “ Manajemen Sekolah Rujukan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Kepahiang Kabupaten Kepahiang” yang ditulis oleh Sdr. Resmi Mega Neri NIM. 18861011. Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) S – 2 yang telah di uji dan dinyatakan **LULUS** tanggal 14 Juli 2020 serta di perbaiki sesuai dengan permintaan tim penguji dalam sidang ujian Tesis.

Ketua Sidang
Sidang,



Dr. Hj. Jumra Warlizasusi, M. Pd
NIP. 196609251995022001

Pembimbing II / Sekretaris


Dr. H. Ifnaldi, M. Pd
NIP. 196506272000031002

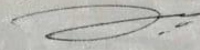
1. Penguji Utama ,

Dr. Murni Yanto, M. Pd
NIP. 196512121989031002


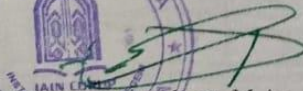

..... 30-9-2020
.....


2. Pembimbing I / Penguji I

Dr. Nuzuar, M. Pd
NIP. 196304101998031001


.....
.....

Curup, September 2020
Direktur Pascasarjana IAIN Curup


Rektor IAIN Curup,

Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag., M.,Pd
NIP. 197112111999031004



Dr. Fakhruddin, S.Ag., M.Pd.I
NIP. 197501122006041009

SURAT PERNYATAAN PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Resmi Mega Neri

N I M : 18861011

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini belum pernah diajukan atau diterbitkan oleh orang lain untuk memperoleh gelar master di suatu perguruan tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain.

Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, sehingga dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Curup, September 2020



Resmi Mega Neri
NIM. 18861011

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan perkuliahan pada Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Curup dengan judul ***“Manajemen Sekolah Rujukan Di Sekolah Menengah Pertama Negeri I Kepahiang Kabupaten Kepahiang.”***

Penulis menyadari dalam penulisan ini banyak menentukan kesulitan baik dalam bentuk materi, penganalisaan, dan pembahasan. Semua ini dikarenakan keterbatasan kemampuan dan pengalaman penulis akan tetapi berkat bantuan dari Dosen Pembimbing dan semua pihak, sehingga tesis ini dapat terwujud sebagai mana adanya. Penulis juga mengharapkan saran dan bantuan yang membangun dari semua pihak guna kesempurnaan tesis ini, kiranya hasil ini dapat dimanfaatkan bagi kita semua.. Kemudian penulis juga mengucapkan berterima kasih kepada :

1. Dr. Rahmad Hidayat, M. Ag., M. Pd selaku Rektor IAIN Curup
2. Dr. Fakhruddin, M. Pd selaku Direktur Pascasarjana IAIN Curup dan seluruh staf yang telah memberikan kemudahan sehingga proposal Tesis ini dapat di selesaikan.
3. Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M. Pd selaku Ketua Prodi MPI IAIN Curup yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan.

4. Dr. Nuzuar, M. Pd selaku pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan penuh kesabaran.
5. Dr. H. Ifnaldi, M. Pd selaku pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan sangat arif dan bijaksana.
6. Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang beserta stafnya yang telah membantu dalam proses penelitian.
7. Bapak dan Ibu Dosen beserta segenap karyawan Prodi MPI IAIN Curup yang telah membekali ilmu pengetahuan dan berbagai pengalaman pada penulis.
8. Rekan-rekan seperjuangan, mahasiswa MPI Curup semoga menjadi pengalaman yang terindah dan silaturahmi kita tetap terjaga.

Semoga bantuan bapak/ibu/saudara yang tulus ikhlas membantu penulis mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT sesuai dengan amal ibadahnya dan tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Curup, September 2020

Resmi Mega Neri
NIM. 18861011

MOTTO

*Dalam setiap kesulitan
pasti akan engkau temukan
satu kesempatan yang
tersembunyi dibaliknya*

*Akan ada solusi untuk setiap masalah.
Hidup terlalu singkat jika hanya untuk mengeluh.
Berusaha, percaya diri, dan berdoa.*

ABSTRAK

Resmi Mega Neri, NIM. 18861011, *Manajemen Sekolah Rujukan Di Sekolah Menengah Pertama Negeri I Kepahiang Kabupaten Kepahiang*, Kepahiang, Prodi Manajemen Pendidikan Islam, 2020.

Peningkatan mutu sekolah pada saat ini terjadi paradigma baru, yaitu dengan membuat sekolah model atau rujukan sebagai tempat sekolah-sekolah terdekat (sekolah imbas) dapat belajar, untuk menjadi sekolah rujukan itu diperlukan manajemen.

Jenis penelitian ini ialah deskriptif kualitatif. Tehnik pengumpulan data dalam penelitian ini ialah observasi, wawancara dan struktur dokumentasi yang dianalisis melalui tahap 1) reduksi data, display data, dan 3) mengambil kesimpulan serta 4) verifikasi data.

Hasil yang diperoleh ialah 1) Manajemen Kepala Sekolah Rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang dimulai dari penyiapan berbagai potensi-potensi, manajemen, prestasi, keunggulan yang kemudian dituangkan ke dalam kegiatan perencanaan yang di administrasikan ke dalam borang Akreditasi Sekolah. Setelah administrasi, dokumen itu disusun selanjutnya sesuai kebutuhan yang kemudian dilaksanakan dengan membuat jadwal-jadwal sosialisasi, pertemuan dengan sekolah-sekolah imbas. 2) Kendala dalam penyusunan manajemen sekolah rujukan adalah pertama, pada tahap persiapan sumber daya sekolah baik sumber belajar, sumber daya manusia, tata kelola, kedua terkait dengan personal atau orang-orang yang dilibatkan karena tidak semua bisa dilibatkan, ketiga yaitu berhubungan dengan waktu mempersiapkan berbagai administrasi kegiatan bagi sekolah imbas, keempat adalah terbatasnya anggaran yang tersedia, manfaat sekolah rujukan bagi sekolah imbas antara lain : a) mendapatkan pengetahuan dan pengalaman penyiapan administrasi sekolah yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP), b) memperoleh pengalaman dan pengetahuan tentang tata kelola berbagai teknis tentang administrasi pembelajaran, administrasi kepegawaian, sarana dan prasarana, keuangan, administrasi pelayanan khusus, dan hubungan masyarakat, memperoleh pengetahuan dan pengalaman tentang manajemen pengelolaan sekolah bermutu, d) memperoleh pengetahuan dan pengalaman tentang sistem penjaminan mutu internal, e) memperoleh pengetahuan tentang mengelola sumber daya potensial seperti guru senior, siswa berbakat, potensi sekolah, f) menghemat anggaran pembiayaan dalam usaha peningkatan mutu sekolah.

Kata Kunci : Manajemen Kepala sekolah, Sekolah Rujukan

ABSTRACT

Resmi Mega Neri, NIM. 18861011, *Management of Referral Schools in Senior High School I Kepahiang, Kepahiang District*, Kepahiang, Islamic Education Management study program, 2020.

Improving the quality of schools at this time there is a new paradigm, namely by making a model or reference school as a place where the closest schools (impact schools) can learn, to become a referral school it requires management.

This type of research is descriptive qualitative. Data collection techniques in this study were observation, interviews, and documentation structures which were analyzed through stages 1) data reduction, data display, and 3) drawing conclusions and 4) data verification.

The results obtained are 1) Management of the Referral School Principal at SMP Negeri 1 Kepahiang starting from the preparation of various potentials, management, achievements, and excellence which are then translated into planning activities which are administered into the School Accreditation form. After administration, the document is further compiled according to needs which are then carried out by making schedules for socialization, meetings with impact schools. 2) Constraints in the preparation of referral school management are first, in the preparation stage of school resources, both learning resources, human resources, governance, secondly related to personal or people involved because not all can be involved, third is related to preparation time various administrative activities for impact schools, fourth is the limited budget available, the benefits of referral schools for impacted schools include: a) getting knowledge and experience in preparing school administrations that meet the National Education Standards (SNP), b) gaining experience and knowledge of governance various technicalities regarding learning administration, personnel administration, facilities and infrastructure, finance, special service administration, and public relations, obtaining knowledge and experience of quality school management, d) obtaining knowledge and experience of internal quality assurance systems, e) obtaining h knowledge of managing potential resources such as senior teachers, gifted students, school potential, f) saving budget funds in efforts to improve school quality.

Keywords : Principal Management, Reference Schools

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS.....	ii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS.....	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iv
KATA PENGANTAR.....	v
MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Pertanyaan Penelitian	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN TEORITIK	
A. Konsep Sekolah Rujukan	8
B. Konsep Manajemen Sekolah Bermutu.....	15
C. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	41
D. Penelitian Relevan.....	64
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	69
B. Metode Penelitian.....	69
C. Sumber Data.....	70
D. Prosedur Pengumpulan Data	70
E. Tehnik Analisis Data	74

F. Pemeriksaan dan Pengecekan Keabsahan Data	76
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	78
B. Laporan Hasil Penelitian	80
C. Pembahasan.....	98
BAB V PENUTUP	
A. Simpulan	119
B. Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA	121
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan menjadi bagian yang memerlukan perhatian khusus untuk menjadikan manusia yang berkeadaban baik. Pendidikan memberikan kontribusi untuk mengembangkan bakat, minat dan potensi kearah yang positif, menanamkan pembiasaan yang baik sehingga akan tertanam akhlak yang terpuji, membiasakan berpikir positif sehingga manusia dapat menciptakan berbagai produk yang memudahkan mereka hidup dan menyelesaikan berbagai permasalahan yang kompleks dan rumit.

Dalam hal pendidikan, ajaran Islam Menegaskan :

يَفْسَحْ فَافْسَحُوا الْمَجْلِسِ فِي تَفَسَّحُوا لَكُمْ قِيلَ إِذَا أَمَّنُوا الَّذِينَ يَأْتِيهَا
مِنْكُمْ أَمَّنُوا الَّذِينَ اللَّهُ يَرْفَعِ فَاَنْشُرُوا أَنْشُرُوا قِيلَ وَإِذَا لَكُمْ اللَّهُ
الْعِلْمَ أَوْثُوا وَالَّذِينَ
۱۱ - خَيْرٌ تَعْمَلُونَ بِمَا وَاللَّهُ دَرَجَاتٍ

Yang artinya :

Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.¹

Merujuk ayat di atas menegaskan bahwa kecerdasan intelektual dan pengetahuan spiritual atau agama adalah bagian yang terintegrasi untuk

¹ Quran Surat Al-Mujadalah Ayat 11

tujuan mulia yakni mencapai derajat yang mulia disisi Allah. Pendidikan adalah salah satu kebutuhan hidup manusia. Dalam Alquran dan kata pertama Al-quran yang diwahyukan kepada nabi Muhammad adalah baca dalam nama Tuhanmu. Tuhan meminta orang-orang beriman untuk membaca, mencari pengetahuan merenungkan alam semesta serta keajaibannya dan bersyukur.

Pendidikan dalam kaitannya dengan pembangunan nasional, bahwa keberhasilan pembangunan tidak dapat bertumpu kepada ketersediaan sumber daya alam, melainkan pada keunggulan sumber daya manusia. proses penyiapan dan penyediaan sumber daya manusia menjadi bagian tanggung jawab bidang pendidikan.

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pada Pasal 3 menyebutkan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk karakter serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Selanjutnya disebutkan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.² Berkaitan dengan hal tersebut, Pendidikan di setiap jenjang, termasuk Sekolah Menengah Pertama (SMP) harus diselenggarakan

² Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

secara sistematis dan berkualitas guna mencapai tujuan pendidikan nasional tersebut.

Merujuk pada Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005-2025, esensi Tema Pembangunan Pendidikan tahun 2005-2009 adalah peningkatan kapasitas dan modernisasi, Tahun 2010-2014 penguatan pelayanan, Tahun 2015-2019 peningkatan daya saing regional, dan Tahun 2020-2024 peningkatan daya saing internasional.³ Sebagai upaya untuk menjamin setiap sekolah menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas, mampu menjawab tantangan dan daya saing regional dan internasional, Pemerintah menetapkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang harus dipenuhi oleh setiap satuan pendidikan. selain itu, Pemerintah juga mendorong setiap sekolah, termasuk SMP untuk mengembangkan keunggulan-keunggulan sekolahnya agar lulusan yang dihasilkan memiliki daya saing atau kompetitif pada abad 21.

Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 50 (2) disebutkan bahwa Pemerintah menentukan kebijakan nasional dan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu pendidikan nasional. Demikian juga dalam Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 Bab XV tentang Penjaminan Mutu pasal 91 disebutkan: (1) Setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan dan (2) Penjaminan mutu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk

³ Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005-2025

memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan (SNP); dan (3) Penjaminan mutu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan secara bertahap, sistematis, dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas. Sebagai acuan mutu, satuan pendidikan dikembangkan berdasarkan SNP dan atau di atas SNP.

Secara nasional diketahui bahwa baru sebagian kecil dari 36 ribu lebih SMP yang memiliki nilai akreditasi A atau telah memenuhi sebagian besar SNP sebagaimana yang dituntut undang-undang. Sebagian besar lainnya, sekolah masih jauh dari pemenuhan SNP atau sebagian lainnya dengan nilai akreditasi B. Dengan demikian, kualitas pendidikan SMP dilihat dari pemenuhan SNP sangat perlu di tingkatkan, bahkan dimungkinkan lebih dari SNP untuk sekolah-sekolah tertentu.

Dalam rangka peningkatan mutu tersebut, Direktorat Pembinaan SMP telah menyusun kebijakan dan strategi yang kemudian dijabarkan dalam bentuk program dan kegiatan yang dilaksanakan secara terpadu dan terkoordinasi, yaitu kebijakan sekolah rujukan. Dengan kebijakan dan program tersebut, diharapkan sekolah mampu memenuhi SNP, menciptakan ekosistem pendidikan yang baik, menerapkan budaya mutu, mengimplementasikan Gerakan Literasi Sekolah (GLS) dan Penguatan Pendidikan Karakter (PPK), serta menjadi pusat keunggulan, sehingga dapat menjadi contoh atau rujukan bagi sekolah lain.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 50 disebutkan bahwa pemerintah menentukan kebijakan nasional dan Standar Nasional Pendidikan (SNP) untuk menjamin mutu pendidikan nasional. Selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 91 disebutkan: (1) setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu Pendidikan dan (2) penjaminan mutu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk memenuhi atau melampaui standar nasional pendidikan; dan (3) penjaminan mutu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan secara bertahap, sistematis, dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas.

Berdasarkan beberapa indikator masih menunjukkan bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih sangat bervariasi, baik antardaerah, antarjenjang, antarstatus sekolah dan antarsatuan pendidikan. Hal ini bisa ditunjukkan dengan hasil akreditasi oleh BAN-S/M, hasil ujian nasional, hasil uji kompetensi guru, peta mutu, dan kemampuan literasi.

Hasil akreditasi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah dan Madrasah (BAN S/M) terhadap 39.035 SMP diseluruh Indonesia, sampai dengan tahun 2017 menghasilkan akreditasi dengan kategori A(37,9%), B (43,9%), C (16,6%) dan Tidak Terakreditasi (1,5%). Angka tersebut menunjukkan bahwa sampai saat ini baru sekitar 37,9%

satuan pendidikan yang memenuhi 8 standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan, yang dengan perolehan akreditasi A.

Hasil ujian nasional tahun 2017 tingkat SMP dan sederajat menunjukkan prestasi yang juga sangat bervariasi antar pesertadidik. Hal ini bisa dilihat selisih antara nilai terendah, rata-rata dan nilai tertinggi hasil ujian nasional dari masing-masing mata pelajaran berikut: Bahasa Indonesia (26.92; 61.79; 91.39), Bahasa Inggris (25.00; 49.86; 94.70); Matematika (20.00; 49.76; 99.29) dan IPA (21.25; 50.82; 95.50). jika dilihat lebih lanjut, hasil ujian nasional ini juga bervariasi antar sekolah negeri dan swasta dan antar kabupaten/kota.

Hasil uji kompetensi guru (UKG) juga menjadi salah satu ciri pemenuhan standar pendidik dan tenaga kependidikan. Hasil UKG untuk bidang pedagogik dan professional tahun 2015 menghasilkan rata-rata 53.02, masih dibawah target nasional sebesar 55.

Berdasarkan kondisi mutu tersebut, diperlukan adanya pengembangan model pendidikan yang bermutu sesuai dengan SNP di satuan pendidikan. salah satu program pengembangan satuan pendidikan untuk memenuhi atau melampaui SNP adalah melalui pengembangan Sekolah Rujukan. Pengembangan sekolah rujukan diharapkan menjadi salah satu solusi untuk mempercepat pencapaian mutu dan pemenuhan SNP di seluruh satuan pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan pada sekolah rujukan juga diarahkan untuk menghasilkan insan Indonesia cerdas, berkarakter, berjati diri Indonesia, dan berkeunggulan komparatif dan kompetitif secara regional

dan internasional. Dengan demikian, melalui penyelenggaraan Program Pembinaan dan Pengembangan Sekolah Rujukan diharapkan agar mempercepat pemerataan dan pemenuhan pencapaian SNP pada tiap satuan pendidikan, karena sekolah rujukan akan menjadi contoh bagi sekolah-sekolah lainnya. Oleh sebab itu pemerintah setiap tahun mengeluarkan anggaran 20% untuk pendidikan, sehingga semua warga negara memperoleh pendidikan dan pendidikan yang bermutu.

Pada saat ini ada perubahan paradigma dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Beberapa masa lalu upaya peningkatan mutu pendidikan adalah mengundang kepala sekolah, para guru, dan tenaga administrasi mengikuti pendidikan dan latihan ke tempat pusat-pusat pelatihan dan Pendidikan, yakni memfokuskan kepada sekolah-sekolah rujukan. Sekolah rujukan adalah sekolah yang memenuhi delapan standar pendidikan. Di kabupaten Kepahiang hanya ada dua sekolah yang menjadi sekolah rujukan, yaitu SMP Negeri 1 Kepahiang dan SMP Negeri 1 Ujan Mas.

Manajemen sekolah rujukan bukan hanya memenuhi 8 standar pendidikan tetapi berbagai manajemen lain seperti manajemen prestasi sekolah, manajemen ekstra kurikuler, pengelolaan lingkungan dan sebagainya. Inilah yang melatarbelakangi ditelitinya manajemen sekolah rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini akan lebih difokuskan pada manajemen Sekolah Rujukan di Sekolah Menengah Pertama Negeri I Kepahiang Kabupaten Kepahiang.

C. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana manajemen sekolah rujukan di SMP Negeri I Kepahiang ?
2. Bagaimanakah kendala dalam penyusunan manajemen sekolah rujukan di SMP Negeri I Kepahiang dan manfaatnya bagi sekolah imbas ?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk:

1. Menjelaskan manajemen pengelolaan sekolah rujukan di SMP Negeri I Ujan Mas.
2. Mendeskripsikan kendala dalam penyusunan manajemen sekolah rujukan di SMP Negeri I Kepahiang dan manfaatnya bagi sekolah imbas.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen pengelolaan sekolah rujukan terutama pada tingkat lanjutan pertama.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

- a. Kepala SMP Negeri I Kepahiang sebagai bahan masukan untuk penyempurnaan manajemen sekolah.
- b. Sekolah imbas untuk menjadi pedoman dalam mengikuti perkembangan sekolah rujukan.
- c. Peneliti untuk menambah wawasan dan pengalaman dalam hal manajemen sekolah rujukan.
- d. Peneliti lain sebagai bahan rujukan jika akan melakukan penelitian dengan permasalahan yang sama.

BAB II

TINJAUAN TEORITIK

A. Konsep Sekolah Rujukan

Upaya-upaya peningkatan kualitas proses penyelenggaraan pendidikan terus ditingkatkan dengan berbagai strategi. Pada masa lalu dilakukan dengan mengikutsertakan para guru, pegawai dan kepala sekolah ke dalam berbagai pelatihan, DIKLAT, penataran dan sebagainya. Pola semacam ini memiliki kelemahan karena peserta yang mengikuti kegiatan terbagi-bagi sehingga tidak totalitas atau menyeluruh. Oleh sebab itu dalam beberapa tahun terakhir ini pola yang dilakukan adalah penetapan sekolah rujukan sebagai tempat bagi sekolah-sekolah imbas untuk belajar disatu sekolah yang disebut dengan sekolah rujukan.

Sekolah rujukan didefinisikan sebagai sekolah yang dibina Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian pendidikan dan Kebudayaan dan Pemerintah Daerah untuk menjadi sekolah acuan bagi sekolah lain di sekitarnya dalam penerapan penjaminan mutu pendidikan secara mandiri, memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP), memiliki/mencapai indikator-indikator pendidikan yang lebih dari SNP, dan memiliki prestasi atau keunggulan baik dalam bidang akademik maupun non akademik.⁴

⁴ KEMENDIKBUD, *Panduan Sekolah Rujukan*, (Jakarta, Kemendikbud : 2008), h.1.

Maksud diselenggarakannya sekolah rujukan adalah untuk mempercepat pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan atau melampaui SNP serta menciptakan budaya mutu pendidikan di seluruh satuan pendidikan di Indonesia. Secara lebih rinci tujuan pengembangan sekolah rujukan adalah:

1. Sebagai laboratorium bagi Kemdikbud dan pemerintah daerah dalam rangka penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan;
2. Menjadi model/ccontoh dalam menerapkan praktek-praktek baik dalam peningkatan mutu pendidikan sesuai atau melampaui SNP dan dapat dirujuk oleh sekolah lain;
3. Sebagai pusat sumber belajar.⁵

SMP Rujukan dengan bimbingan LPMP di setiap provinsi, diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan sehingga mencapai standar sesuai SNP atau bahkan melampaui SNP. Dalam kondisi tersebut, SMP Rujukan dapat berperan sebagai model atau percontohan pelaksanaan sistem penjaminan mutu pendidikan, khususnya pelaksanaan SPMI pada satuan pendidikan. dengan demikian, sekolah lain di sekitarnya terutama di zona yang sama dapat belajar mengenai pelaksanaan SPMI pada SMP Rujukan disamping belajar tentang keunggulan-keunggulan lainnya.

Indikator keberhasilan sekolah rujukan terdiri atas:

- a. Sekolah yang menerapkan SPMI, yang dicirikan dengan:

⁵ *Ibid*, h.2

- 1) Menerapkan siklus penjaminan mutu;
 - 2) Memiliki tim penjamin mutu pendidikan;
 - 3) Meningkatkan mutu sesuai dengan atau melampaui SNP;
 - 4) Memiliki lulusan sesuai SNP; dan
 - 5) Berbudaya mutu.
- b. Sekolah yang memiliki ekosistem pendidikan kondusif, yang dicirikan dengan:
- 1) Memiliki keunggulan dalam bidang SDM sekolah;
 - 2) Memiliki keunggulan dalam menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan nyaman; dan
 - 3) Memiliki keunggulan dalam melakukan optimasi sumberdaya lingkungan, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya.
- c. Sekolah yang memiliki berbagai keunggulan dalam Penguatan Pendidikan Karakter (PPK), yang dicirikan dengan:
- 1) Memiliki keunggulan dalam menumbuhkan dan menerapkan kesadaran moral/spiritual dalam kehidupan sehari-hari;
 - 2) Memiliki keunggulan dalam menumbuhkan wawasan kebangsaan dan nasionalisme;
 - 3) Memiliki keunggulan dalam menumbuhkan kemandirian dalam berfikir maupun bertindak;
 - 4) Memiliki keunggulan dalam menciptakan hubungan harmonis antar warga sekolah serta antar warga sekolah dengan masyarakat/lingkungan; dan

- 5) Memiliki keunggulan dalam menumbuhkan integritas dalam segala bidang.
- d. Sekolah yang memiliki berbagai keunggulan dalam melaksanakan Gerakan Literasi Sekolah (GLS) yang dicirikan dengan:
- 1) Memiliki keunggulan dmenerapkan literasi dan pembiasaan, pengembangan, pembelajaran; dan
 - 2) Memiliki keunggulan menerapkan literasi dalam bentuk lainnya.
- e. Sekolah yang memiliki berbagai keunggulan-keunggulan lain yang dicirikan dengan:
- 1) Memiliki keunggulan dalam bidang akademik; dan
 - 2) Memiliki keunggulan dalam bidang non akademik.
- f. Sekolah yang berperan sebagai rujukan/model serta pusat sumber belajar bagi sekolah di sekitarnya, yang dicirikan dengan:
- 1) Jumlah sekolah imbas yang mendapat layanan pembinaan;
 - 2) Jumlah sekolah imbas yang telah mengaplikasikan praktik-praktik baik dari sekolah rujukan; dan
 - 3) Jumlah sekolah imbas di sekitarnya yang telah menunjukkan keunggulan dan/ atau praktik-praktik baik.⁶

Pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah rujukan didasarkan pada:

1. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);

⁶ *Ibid*, h.3

2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran negara republik Indonesia Nomor 5587);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 4496) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 45, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5670);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 91, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4864);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Tambahan Negara Republik Indonesia Nomor 5105);
6. Peraturan Presiden Nomor 14 Tahun 2015 tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Lembaran Negara republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 15);

7. Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 195); dan
8. Berbagai Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan yang berkaitan dengan SNP, Penumbuhan Budi Pekerti, dan Penjaminan Mutu Pendidikan.

Dalam upaya menjadi sekolah rujukan, harus memenuhi beberapa persyaratan, yaitu:

1. Hasil Akreditasi Sekolah

Hasil akreditasi sekolah didasarkan keputusan BAN-S/M yang masih berlaku (hasil akreditasi berlaku selama 5 Tahun) dengan akreditasi peringkat A. Jika tidak terdapat sekolah dengan akreditasi peringkat A, dapat dipilih sekolah yang terakreditasi dengan peringkat B, atau sekolah terbaik di kabupaten/kota tersebut.

2. Lokasi Sekolah

Jika disuatu kabupaten/kota terdapat beberapa calon sekolah rujukan, maka pemilihan sekolah rujukan diprioritaskan pada sekolah yang terletak di lokasi yang strategis, mudah dan aman, artinya letak sekolah mudah dijangkau oleh sekolah imbas serta berada dalam lingkungan yang bebas dari gangguan keamanan dan bebas dari ancaman bencana alam. Untuk kabupaten/kota yang memiliki lebih dari satu SMP Rujukan diupayakan tidak dalam satu zona yang sama.

3. Pusat Unggulan

Sekolah rujukan diharapkan telah memiliki keunggulan atau memiliki potensi keunggulan. Keunggulan yang dimiliki sekolah rujukan dapat berbentuk keunggulan di bidang akademik maupun non akademik, misalnya inovasi proses pembelajaran, manajemen sekolah, iptek, seni, budaya, olahraga, dan berbagai kegiatan ekstrakurikuler.

4. Komitmen Sekolah dan Pemerintah Daerah

Sekolah dan Pemerintah daerah kabupaten/kota harus memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu dan bersedia mengimbaskan ke sekolah lain di wilayahnya.

5. Pelaksanaan Kurikulum 2013

Sekolah rujukan harus sudah melaksanakan kurikulum 2013.⁷

Teori utama yang menjadi dasar dalam pola peningkatan mutu sekolah melalui sekolah rujukan adalah perubahan kultur (budaya) yang menjadi dasar dari *Total Quality Manajemen* (TQM). Di mana dikatakan :

TQM membutuhkan perubahan sikap dan metode. Staf dalam institusi harus memahami dan melaksanakan moral TQM agar bisa membawa dampak bagaimanapun juga, perubahan kultur tidak hanya bicara tentang merubah perilaku staf, tetapi juga perlu perubahan dalam metode mengarahkan sebuah institusi. Perubahan metode tersebut ditandai dengan sebuah pemahaman serta bahwa orang menghasilkan mutu.⁸

Menyimak penjelasan di atas terungkap bahwa dalam proses pelaksanaan pelatihan Program Pengembangan Sekolah Model meliputi tahapan sosialisasi dan koordinasi, pengusulan calon sekolah model dan sekolah

⁷ *Ibid*, h. 5

⁸ Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. *Manajemen Mutu Pendidikan*. (Jogjakarta, *Ircisod* : 2008), h. 78-79.

imbas, penetapan sekolah model, sedangkan tahapan pelaksanaan meliputi pelatihan, implementasi, pendampingan, pengimbasan, monitoring dan evaluasi, dan diseminasi. Kendala yang dialami pada pelaksanaan program pengembangan sekolah model yaitu faktor penghambat berupa dukungan dari pengembangan Pemerintah daerah berupa anggaran dan kinerja pengawas. Dalam kajian lain tentang mutu sekolah model (rujukan) dan sekolah imbas di jelaskan sekolah model dan sekolah imbas dalam implementasi sistem penjaminan mutu sekolah model dan imbas sudah menggunakan 4 tahapan yang sesuai dengan penetapan standar, diantaranya : Pemenuhan standar, evaluasi secara terus menerus, peningkatan mutu.

Pada aspek pengelolaan pembiayaan pendidikan sekolah rujukan, bersumber pada APBN, APBK, Keluarga dan masyarakat. Perencanaan pembiayaan Pendidikan atau RAPBS dilakukan dengan menggunakan a) Logika, proses setapak demi setapak untuk menuju perubahan yang diharapkan, b) Menetapkan mekanisme *feed back* yang memberitahukan kemajuan peserta didik, dan menunjukkan perubahan-perubahan yang diperlukan, c) Menggunakan langkah yang jelas, mudah dikomunikasikan dan dipahami oleh orang lain, d) Mengidentifikasi masalah berdasarkan kebutuhan, e) Menentukan syarat-syarat dan alternatif pemecahannya, f) Melaksanakan strategi yang telah dipilih, g) Menentukan efektivitas hasilnya dengan jalan mengadakan evaluasi, h) Mengadakan revisi setiap langkah dan proses yang dilakukan; (3) Pelaksanaan pembiayaan pendidikan meliputi: pembiayaan siswa kurang mampu, membayar honor GTT, pengembangan

profesi (pelatihan), perawatan gedung, membeli alat-alat pelajaran, olahraga, kesenian, membiayai ulangan harian/umum dan sekolah, remedial, pengayaan dan pengadaan mobiler; dan (4) Pengawasan pembiayaan dilakukan secara melekat oleh Tim Inspektorat, Komite Sekolah dan pengawasan fungsional oleh Bawasda.⁹

Kesiapan penerapan program sekolah, model atau sekolah rujukan, diterapkan bahwa Penerapan Program Sekolah dapat di lihat dari tingkat pemenuhan 8 standar nasional pendidikan oleh sekolah. Di mana dari kedelapan standar nasional tersebut yang telah terpenuhi yakni : 1) Standar isi, 2) Standar proses, 3) Standar kompetensi Lulusan, 4) Standar Pengelolaan, 5) Standar Pembiayaan, 6) Standar Penilaian Pendidikan, 7) Standar Pendidik dan Kependidikan, 8) Standar Sarana dan Prasarana.¹⁰

Berdasarkan telaah secara teoritis di atas dapatlah di simpulkan bahwa sekolah rujukan atau sekolah model merupakan salah satu sekolah yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan yang ditetapkan oleh Kementerian pendidikan untuk dijadikan tempat belajar bagi sekolah imbas.

B. Konsep Manajemen Mutu dan Manajemen Sekolah Bermutu

Masalah yang paling menarik dewasa ini dalam kaitan dengan pendidikan adalah "mutu" atau "kualitas" meningkatkan mutu atau meningkatkan kualitas. Mutu dapat diartikan kualitas proses belajar

⁹ Ainul Mardiyah Usman, Cut Zahri Harun, Usman Nasir, Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Pada Smp Negeri 19 Percontohan Banda Aceh, *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*, 4(2) : 103-107

¹⁰ Liana Wahyu Chori'ah, Analisis Kesiapan Penerapan Program Sekolah Model (Sekolah Mandiri Berstandar Nasional) di SMP Negeri 1 Kota Mojokerto, *Jurnal Mahasiswa Unesa*, 5(5) : 1-8

mengajar, kualitas interaksi antar guru dengan Kepala Sekolah. Mutu juga dapat diartikan sebagai kualitas lulusan, seperti UN, baik buruknya watak dan perilaku siswa. Namun demikian, apapun maknanya, mutu merupakan produk dari sistem pendidikan yang ada.¹¹

Mutu merupakan hal yang penting dalam dunia pendidikan. Mutu menciptakan lingkungan bagi pendidik, orang tua, pejabat pemerintah, wakil-wakil masyarakat dan pemuka bisnis untuk bekerja bersama guna memberikan kepada para siswa sumber-sumber daya yang dibutuhkan. Dari sudut pandang siswa, sekolah harus dapat melayani proses belajar mengajar dan mendukungnya serta memuaskan ketika mereka sedang mengikuti pendidikan disekolah tersebut. Dari sudut pandang lulusan, sekolah harus dapat membekali ilmu yang sesuai dengan kebutuhan dilapangan kerja.

Konsep mutu menurut Technische Uberwachungs Vereine (TUN) ada dua yaitu konsep mutu secara tradisional dan secara modern. Konsep mutu klasik diartikan sebagai kesesuaian produk (kompetensi dan ketangguhan) dengan spesifikasi produk. Ada tiga hal yang mendasari ide klasik dari konsep mutu yaitu (a) ditekankan pada kesesuaian, (b) tidak mempertimbangkan keinginan pelanggan dan (c) orientasi pada proses pembelajaran. Mutu meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan mencakup produk, jasa manusia, proses dan lingkungan dan merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya sesuatu yang dianggap

¹¹ Zamroni, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta : Depdiknas, 2000), h.65

bermutu saat ini, mungkin dianggap kurang bermutu pada masa yang akan datang).

Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan adalah segala hal yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses, meliputi sumber daya perangkat lunak serta harapan-harapan sebgai pemandu bagi berlangsungnya proses. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik, sehingga kadar mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input.¹²

Proses pendidikan merupakan kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, serta proses monitoring dan evaluasi. Proses dikatakan bermutu tinggi bila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemandu input sekolah dilakukan secara harmonis dan terpadu sehingga mampu mendorong motivasi dan minat belajar.

Output pendidikan adalah kinerja sekolah, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja Kepala sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktifitasnya, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya.. Output sekolah dikatakan bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya (a) Prestasi akademik, berupa nilai ulangan harian, nilai portofolio, nilai ulangan umum atau nilai pencapaian

¹² Bambang dalam Widiyanti dan Suranto, *Konsep Mutu Dalam Manajemen Pendidikan Vokasi*. (Semarang, Sinar Press: 2016), h.4

ketuntasan kompetensi UAN/UAS, karya ilmiah, lomba akademik, karya-karya lain siswa, (b) Prestasi non akademik, misalnya kejujuran, kesopanan, olah raga, kesenian, ketrampilan kejuruan dan sebagainya. Secara rinci elemen input, proses dan output seperti dalam tabel 1.

Tabel 1.
Elemen *Input*, Proses dan Output Pendidikan

Dimensi Input	Dimensi Proses	Dimensi Output
<ul style="list-style-type: none"> - Visi, misi, tujuan dan strategi - Kurikulum - Ketenagaan/SDM: pimpinan, staf pelaksana (guru, karyawan, teknisi dan lain-lain) - Siswa - Sarana prasarana - Pembiayaan - Regulasi - Organisasi/kelembagaan - Administrasi - Peran serta masyarakat - Budaya Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Proses belajar mengajar - Manajemen. - Kepemimpinan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prestasi akademik - Prestasi nonakademik.

Ada beberapa orang ahli yang mampu memberikan kontribusi dalam perkembangan mutu. Tiga orang ahli yang sangat terkenal dalam pengembangan filosofi mutu antara lain W. Edwards Deming, Philip B. Crosby, dan M. Juran, masing-masing dari mereka mempunyai pendapat sendiri dalam pengembangan filosofinya.

1. W. Edwards Deming

Terkenal dengan filosofinya yang dikenal dengan Deming's 14 points, yang berisi antara lain :

- a. Rumuskan dan umumkan kepada semua karyawan, maksud dan tujuan organisasi.
- b. Mempelajari dan melaksanakan filosofi baru, baik oleh manajer maupun karyawan.
- c. Memahami tujuan inspeksi, yaitu untuk memperbaiki proses dan mengurangi biaya.
- d. Mengahiri praktek bisnis yang menggunakan penghargaan berdasarkan angka atau uang saja.
- e. Memperbaiki secara konstan dan kontinu kapanpun sistem produk dan pelayanan.
- f. Membudayakan atau melembagakan pendidikan dan pelatihan.
- g. Mengajarkan dan melembagakan kepemimpinan.
- h. Menjauhkan rasa ketakutan, ciptakan kepercayaan, ciptakan iklim yang mendukung inovasi.
- i. Mengoptimalkan tujuan perusahaan, tim atau kelompok.
- j. Menghilangkan desakan atau tekanan-tekanan yang menghambat perkembangan karyawan.
- k. Menghilangkan kuota berdasarkan angka-angka tetapi secara terus-menerus melembagakan metode perbaikan, menghilangkan manajemen berdasarkan sasaran (Management by objective) tetapi mempelajari kemampuan proses dan bagaimana memperbaikinya.
- l. Menghilangkan hambatan yang membuat karyawan tidak merasa bangga akan pekerjaan atau tugasnya.

- m. Mendukung pendidikan dan perbaikan atau peningkatan prestasi setiap orang.
- n. Melaksanakan tindakan atau kegiatan untuk mencapai semua tujuan atau sasaran itu.¹³

2. Philip B. Crosby.

Memperkenalkan empat hal penting dalam manajemen mutu yaitu :

Definisi mutu : mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan.

Sistem pencapaian mutu : merupakan pendekatan rasional untuk mencegah cacat atau kesalahan.

Standar performansi : standar performansi perusahaan atau organisasi yang mempunyai orientasi mutu adalah tidak ada kesalahan (zero defect)

Pengukuran : pengukuran performansi yang digunakan adalah biaya mutu.

Dalam kenyataan, Crosby menekankan biaya mutu seperti biaya pembuangan dan pengerjaan ulang terhadap produk yang cacat, biaya tersedia, biaya inspeksi dan pengujian dan sebagainya.

Selain keempat hal penting tersebut, Crosby memperkenalkan 14 langkah perbaikan mutu. (Fourteen-step plan for quality improvement) yaitu :

- a. Komitmen manajemen
- b. Tim perbaikan mutu
- c. Pengukuran mutu

¹³ Dorothea Wayu Ariani, *Manajemen Kualitas*, (Yogyakarta, Andi Offset : 1999), h. 11-12

- d. Biaya evaluasi mutu
- e. Kesadaran mutu
- f. Tindakan koreksi
- g. Dewan yang bersifat sementara atau insidental untuk program pencegahan cacat (Zero defect)
- h. Pelatih bagi supervise
- i. Hari-hari yang bebas cacat (Zero defect day)
- j. Menyusun sasaran atau tujuan kesalahan menyebabkan adanya perubahan
- k. Kesalahan menyebabkan adanya perubahan
- l. Pengenalan
- m. Dewan mutu
- n. Kerjakan semua itu secara langsung.¹⁴

3. Joseph M.Juran

Juran memperkenalkan tiga proses mutu yang meliputi :

- a. Perencanaan mutu (quality planning), terdiri identifikasi pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Menentukan kebutuhan pelanggan. Mengembangkan karakteristik produk yang merupakan tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan. Menyusun sasaran mutu yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan pemasok sehingga dapat meminimalkan biaya. Mengembangkan proses yang dapat

¹⁴ *Ibid*, h. 12-13

menghasilkan produk yang sesuai dengan karakteristik tertentu. Memperbaiki atau meningkatkan kemampuan proses.

- b. Pengendalian mutu (quality control), terdiri : memilih subyek atau dasar pengendalian, memilih unit-unit pengukuran, menyusun pengukuran, menyusun standar performansi, mengukur performansi yang sesungguhnya, menginterpretasikan perbedaan antara standar dengan data nyata, mengambil tindakan atas perbedaan tersebut.
- c. Perbaikan atau peningkatan mutu (quality improvement), terdiri : peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan, mengidentifikasi proyek-proyek perbaikan khusus, mengorganisir proyek, mengorganisir untuk mendiagnosis penyebab kesalahan. Menemukan penyebab kesalahan, mengadakan perbaikan-perbaikan proses yang telah diperbaiki ada dalam kondisi operasional yang efektif, menyediakan pengendalian untuk mempertahankan perbaikan atau peningkatan yang telah di capai.¹⁵

Masih banyak lagi tokoh-tokoh manajemen mutu yang juga memiliki beberapa pendapat, namun dari sekian banyak tokoh manajemen mutu tersebut, tiga tokoh Imiah yang nama dan pendapatnya paling sering diangkat dalam buku-buku manajemen mutu. Ke tiga tokoh yang telah menyumbangkan filosofi dalam perkembangan mutu tersebut ternyata bila dikumpulkan satu sama lain memang terlihat banyak kesamaannya. Perbandingan ke tiga filosofi

¹⁵ *Ibid*, h.13

dan ketiga ahli tersebut dapat kita gambarkan seperti di dalam tabel 2 berikut ini :

Tabel 2
Perbandingan Filosofi Mutu dari Deming, Crosby dan Juran

Keterangan	Deming	Crosby	Juran
Definisi Mutu	Keseragaman produk yang dapat diprediksi	Kesesuaian dengan keperluan	Kesesuaian dengan produk dengan penggunaan.
Tanggung jawab manajemen senior	Perhatian untuk menciptakan sistem mutu secara menyeluruh	Menciptakan budaya mutu	Manajemen mendukung perencanaan, pengendalian dan perbaikan mutu.
Pendekatan strategic terhadap sistem	Menciptakan struktur perbaikan terus-menerus	Perbaikan mutu secara terstruktur	Dewan mutu memberikan petunjuk untuk perbaikan terus menerus
Dasar perbaikan	Secara terus-menerus dan bekeringinambungan untuk mengurangi penyimpangan	Perbaikan proses bukan program dengan sasaran pada perbaikan	Pendekatan proyek
Pengukuran mutu	Menghilangkan cacat dan menurunkan biaya mutu	Menghilangkan cacat dan mutu adalah bebas cacat	Mutu adalah mengukur berbagai penyimpangan
Perbaikan proses terus-menerus	<i>Continuous quality improvement</i> dengan P-D-C-A	<i>Continuous quality improvement</i>	<i>Continuous quality improvement</i> dalam perencanaan, pengendalian dan perbaikan mutu
Pendidikan dan pelatihan	Mendukung pendidikan dan pelatihan dalam Deming's 14 points	Mendukung pendidikan dan pelatihan dengan 8 langkah mengenai pendidikan mutu	Mendukung pendidikan dan pelatihan secara implisit dan eksplisit dalam langkah-langkah

			Juran
Menghilangkan penyebab masalah	Memisahkan penyebab umum (yang tidak dapat dihilangkan) dan penyebab khusus (dapat dihilangkan) digunakan teknik-teknik statistika untuk identifikasi.	Harus diambil tindakan perbaikan bila ada kesalahan	Memisahkan penyebab umum (yang tidak dapat dihilangkan) dan penyebab khusus (dapat dihilangkan) dan digunakan teknik-teknik statistika untuk identifikasi.
Penyusunan tujuan/sasaran	Dengan menekankan pada <i>continuous quality Improvement</i> dan tidak melihatnya sebagai sasaran jangka pendek	Sasaran baru dapat tercapai setelah 30, 60 atau 90 tahun	Pendekatan yang sesuai dengan <i>management by objective</i>
Rencana struktural	Deming's 14 <i>points</i> untuk <i>quality improvement</i> dan menekankan penggunaan alat statistic pada semua level	Menekankan pada perubahan budaya	Menekankan pada <i>quality improvement</i> dengan pendekatan proyek demi proyek
Kerja Tim	Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan	Tim <i>quality improvement</i> , dewan mutu	Pendekatan tim dan gugus kendali mutu
Budaya mutu	Tidak ada yang optimum, perbaikan terus-menerus dan berkesinambungan	Budaya ketidaksesuaian, mutu adalah bebas	Mutu tidak bebas, ada suatu yang optimum. ¹⁶

Menyimak beberapa pendapat di atas, maka mutu dapat disimpulkan sebagai sesuatu yang memenuhi di atas rata-rata persyarakatan atau standar yang telah ditetapkan. Mutu tidak tercipta dengan sendirinya, namun mutu

¹⁶ *Ibid*, h.14

diciptakan dalam satu sistem manajemen mutu. Sistem manajemen mutu meliputi proses perencanaan mutu hingga audit mutu dan tindak lanjut atas hasil audit yang dilakukan.

Sutjiatmo mengartikan kualitas adalah derajat bahwa suatu kemampuan karakteristik memenuhi persyaratan, yaitu kebutuhan atau harapan yang dinyatakan secara jelas.¹⁷ Sudah banyak tulisan yang memuat tentang manajemen kualitas yang berkaitan dengan barang jasa. Banyak model tentang manajemen kualitas yang telah dikembangkan. Manajemen kualitas dalam penyelenggaraan pendidikan dasar telah banyak dibuat dan dipublikasikan. Berbagai model didiskusikan, dikupas dan diperbaiki.

Tidak akan pernah ditemukan model manajemen kualitas yang paling baik atau paling benara karena tidak ada hukum alam tentang manajemen. Supaya Sekolah Dasar efektif dan efisien, mengelola aktivitas pendidikannya perlu membuat suatu sistem.

Sistem yang dimaksud dibuat agar tidak ada sesuatu komponen penting yang terkait terabaikan dan setiap personil jelas siapa yang bertanggungjawab dalam melakukan apa, kapan, bagaimana, mengapa dan dimana. Standar sistem manajemen merupakan model yang harus diikuti oleh sekolah dalam penyediaan dan pengoperasian sistem manajemen.

Organisasi termasuk Sekolah sebesar dan sekecil apapun apabila kompleks tidak akan dapat berjalan dengan baik tanpa manajemen. Hasil yang diinginkandapat diperoleh atau dicapai dengan lebih baik atau efisien jika

¹⁷ Sujiatmo Bambang, *E-Learning Dalam Pendidikan*, (Jakarta, Universitas Terbuka : 2003), h.30

aktivitas dan sumber daya yang terkait dikelola sebagai suatu proses. Pendekatan proses digunakan untuk pengembangan, penerapan dan perbaikan sistem manajemen kualitas. Sistem manajemen kualitas seperti dikemukakan Sutjiatmo mempunyai empat komponen, yaitu : (1) Tanggungjawab manajemen, (2) manajemen sumber daya, (3) realisasi penduduk, dan (4) pengukuran analisis dan pengembangan.¹⁸

2.1. Tanggungjawab Manajemen; Kata kunci tanggungjawab manajemen antara lain adalah definisi kebijakan kualitas, komunikasi dan tinjauan pengelolaan.

2.2. Manajemen Sumber Daya; Kata kunci manajemen sumber daya adalah penentuan dan penyediaan sumber daya, potensi personal, infrastruktur dan lingkungan kerja.

2.3. Realisasi Produk; Kata kunci realisasi produk ialah perancangan realisasi produk, perancangan dan pengembangan, pembelian

2.4. Pengukuran Analisis dan Perbaikan; Kata kunci pengukuran analisis dan perbaikan adalah kesesuaian produk, kesesuaian sistem dan perbaikan terus-menerus.

Untuk memimpin dan mengelola sekolah agar berkualitas atau berhasil diperlukan pengarahan dan pengontrolan pihak sekolah secara sistematis dan transparan. Prinsip manajemen kualitas dapat digunakan oleh Kepala Sekolah untuk membawa peningkatan kemampuan atau kualitas sekolahnya. Selanjutnya Sutjiatmo menetapkan bahwa prinsip manajemen kualitas adalah

¹⁸ *Ibid*, h.33

:(1) Fokus terhadap pelanggan artinya organisasi tergantung pada pelanggan oleh sebab itu Sekolah harus memahami kebutuhan pelanggan saat ini dan masa datang, memahami persyaratan pelanggan dan berusaha dengan sungguh-sungguh memenuhi harapan pelanggan. (2) Kepemimpinan; maksudnya pemimpin dalam menyusun tujuan sekolah harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal sedemikian rupa sehingga setiap personil menjadi terlibat dalam penuh dalam pencapaian tujuan sekolah. (3) Pelibatan personil, maksudnya keterlibatan mereka/staf untuk manfaat sekolah. (4) Pendekatan proses artinya : hasil yang diinginkan dapat tercapai secara lebih baik jika aktivitas dan sumber daya yang terkait dikelola sebagai proses, (5) Pendekatan sistem artinya mengidentifikasi, memahami dan mengelola semua proses yang berkaitan sebagai satu kesatuan akan berkontribusi terhadap efektifitas dan efisiensi sekolah dalam mencapai tujuan. (6) Perbaikan terus menerus, maksudnya perbaikan terus menerus demikemampuan sekolah harus menjadi tujuan tetap sekolah. (7) Pendekatan fakta untuk embuat keputusan, artinya keputusan efektif didasarkan pada analisis data informasi. (8) Hubungan saling menguntungkan, saling membutuhkan antara sekolah dan mitra, akan meningkatkan kemampuan kedua pihak dalam menghasilkan nilai.

Pelaksanaan manajemen sekolah yang bermutu menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok manajemen secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen sekolah. Melalui manajemen sekolah yang bermutu, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas sekolah secara keseluruhan. Peningkatan kualitas sekolah

bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisien dan efektifitas penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen sekolah yang lebih baik.

Manajemen sekolah merupakan alternatif strategi untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hasil penelitian Dalitbang Diknas menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Manajemen sekolah termasuk manajemen SMP secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif atau tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu belajar, waktu mengajar dan proses pembelajaran. Dengan demikian peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan pebenahan manajemen sekolah.

Dari segi proses, manajemen dibidang apapun hampir tidak berbeda, karena senantiasa dimulai dengan perencanaan, pelaksanaan dan di akhiri dengan pengawasan yang membedakan secara manajemen satu dengan manajemen bidang lainnya adalah aspek substansinya atau bidang garapannya.

Sebutan sekolah yang bermutu itu bermacam-macam ada yang menyebutkan sekolah yang baik, sekolah yang berkualitas, sekolah yang akan sukses, sekolah yang efektif, sekolah yang favorit, sekolah teladan, sekolah contoh, sekolah unggul, sekolah standar, sekolah model bahkan terakhir ada sebutan sekolah rujukan. Departemen Pendidikan Nasional menetapkan dan mengembangkan bahwa :

Taman Kanak-kanak (TK) dan Sekolah Dasar (SD) dengan sebutan Sekolah Model. Sekolah Model ini ditetapkan wahana implementasi berbagai inovasi dibidang pendidikan sebagai upaya merefleksikan pengelolaan dan layanan pendidikan yang ideal. Sekolah Model merupakan salah satu alternative layanan pendidikan ideal yang memiliki fasilitas lengkap dan tenaga kependidikan professional yang dikembangkan secara kolaboratif oleh berbagai *stakeholder* (pemerintah pusat, pemerintah daerah, masyarakat dan sekolah). Tujuan ditetapkan dan dikembangkan sekolah model secara umum adalah untuk memberikan model dalam pengelolaan dan pelayanan pendidikan yang ideal sekaligus sebagai wahan implementasi berbagai informasi inovasi dan kebijakan pendidikan dalam mewujudkan pendidikan anak seutuhnya yang yang berbasis masyarakat dan sekolah menuju tercapainya standar mutu pendidikan nasional.¹⁹

Ada lagi yang disebut Sekolah Standar Nasional (SSN) yang pada dasarnya merupakan sekolah yang telah memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Sekolah Standar Nasional pada dasarnya dapat berfungsi sebagai sekolah rujukan artinya dapat dijadikan rujukan bagaimana menyelenggarakan sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang diterapkan secara nasional.

Sudarwan mengatakan dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, keluaran dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan

¹⁹ Departemen Pendidikan Nasional, *Pedoman Standarisasi Pembangunan Sekolah Model*, (Jakarta : Direktorat Jendral Pendidikan Dasar Menengah, 2003), h.12.

sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, gruru, laboran, staf tata usaha dan siswa. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, sarana sekolah dan lain-lain. Ketiga, memenuhi atau tidak kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan seperti : visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita. Mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya sekolah mentransnformasikan multi jenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi peserta didik. Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler para peserta didik (yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Selain keunggulan akademik dan keunggulan ekstrakurikuler mutu keluaran dapat dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, moraitas, dorongan untuk maju dan lain-lain yang diperoleh anak selama menjalani pendidikan. Mutu suatu sekolah juga dapat dilihat dari tertip administrasinya, salah satu bentuk dari tertip administrasi adalah adanya mekanisme kerja yang efektif dan efisien baik secara vertical maupun horizontal.²⁰

Atas dasar kutipan diatas maka dapat disimpulkan bahwa seklah yang berkualitas adalah :

1. Apabila sekolah tersebut dilihat dari masukannya atau *input*.

²⁰ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta, Bumi Aksara : 2012), h.53

2. Sekolah tersebut berkualitas dilihat dari segi proses pembelajarannya.
3. Sekolah tersebut berkualitas dilihat dari kelurannya atau *output*.
4. Berkualitas dilihat dari nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk maju.
5. Sekolah tersebut berkualitas dilihat dari tertip administrasinya.

Agar pendidikan atau sekolah yang kita harapkan betul-betul berkualitas maka serupa komponen tersebut diatas tadi tentu memerlukan pengelolaan atau manajemen yang betul-betul efektif dan efisien.

Edward Sallis (1993) yang dikutip Sudarwan mengatakan bahwa sekolah yang berkualitas bercirikan :

1. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
2. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
3. Sekolah memiliki investasi sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari berbagai “kerusakan psikologis” yang sangat sulit memperbaikinya.
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
5. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrument untuk berbuat benar pada masa berikutnya.

6. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.
7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
8. Sekolah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
10. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
11. Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
12. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
13. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.²¹

Persoalan di Indonesia dewasa ini adalah munculnya keluhan masyarakat mengatakan mutu pendidikan di Indonesia rendah termasuk mutu pendidikan di SMP. Sekolah harus menciptakan mutu pendidikan yang baik melalui layanan yang dikehendaki oleh masyarakat dalam arti luas.

²¹ *Ibid*, h.45-46

Aspek-aspek daya dukung dan masalah-masalah kontekstual sangat mungkin berpengaruh dalam penataan struktur sekolah untuk mencapai mutu atau kualitas. Secara umum struktur organisasi dan mekanisme kerja sekolah yang dikehendaki menurut konsep terpadu adalah :

- a) Melancarkan proses pengelolaan mutu secara menyeluruh dan kondusif bagi perbaikan kualitas.
- b) Mengutamakan kerja sama yang solid secara tim.
- c) Mengurangi fungsi control yang tidak perlu.
- d) Mereduksi pekerjaan-pekerjaan yang tumpang tindih akibat kesalahan struktur kerja.
- e) Membentuk tim terstruktur dengan sistem manajemen sederhana.
- f) Mengupayakan agar semua anggota tim memahami visi lembaga.
- g) Mampu mengupayakan agar semua anggota tim mampu memahami proses lembaga.
- h) Mengupayakan agar keseluruhan proses kerja berada dibawah satu komando.
- i) Melakukan penilaian untuk menentukan keberhasilan kerja sebuah sekolah.

Syarat untuk mencapai maksud tersebut membutuhkan seorang pemimpin (Kepala Sekolah) yang bermutu/berkualitas. Seorang kepala sekolah yang bermutu antara lain harus memahami betul-betul visi sekolahnya. Ada lima kemampuan sekolah yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu :

1. Memahami visi sekolah dan memiliki visi kerja yang jelas.

2. Mampu dan mau bekerja kersa serta terjun langsung.
3. Tekun dan tabah dalam bekerja dengan bawahan.
4. Memberi layanan secara optimal dengan tetap tampil secara rendah hati.
5. Memiliki disiplin kerja yang kuat.

Selain mempunyai lima kemampuan tersebut, ada beberapa factor yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin, yaitu :

1. Kewajiban sekolah, Sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik. Oleh karena itu, pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban serta monitoring dan tuntutan pertanggungjawaban (akuntabel) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah.
2. Kebijakan dan Prioritas Pemerintah, Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan melek huruf dan angka (literacy and numcracy), efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.

3. Peranan Orang tua dan Masyarakat, keterlubatan aktif berbagai kelompok masyarakat dan pihak orang tua dalam perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan program-program pendidikan di sekolah merupakan sesuatu yang sangat diperlukan. Masyarakat dan orang tua harus disadarkan bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama dan sekolah merupakan lembaga pendidikan yang perlu didukung oleh semua pihak.
4. Peranan Profesionalisme dan Manajerial, kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi harus memiliki kedua sifat tersebut yaitu professional dan manajerial. Kepala sekolah khususnya, perlu memiliki pemahaman terhadap sifat professional dan manajerial agar peningkatan efisiensi, mutu dan pemerataan serta supervisidan monitoring yang direncanakan sekolah betul-betul untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan sekolah.
5. Pengembangan Profesi, pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan (sumber manusia) menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif.

Kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan masyarakat akan mutu pelayanan pendidikan yang baik tampaknya menjadi factor utama inovasi atau pembaharuan manajemen pendidikan. Keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh Kepala Sekolah staf untuk meningkatkan mutu pelayanan sekolah

terhadap masyarakat akan sangat berpengaruh terhadap inovasi dalam bidang manajemen pendidikan. Kegiatan pendidikan dan pengajaran di sekolah hanya akan berjalan baik, jika ditunjang oleh manajemen pendidikan yang baik pula.

Sudarwan menetapkan kriteria sekolah yang berkualitas adalah :

1. Mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas mengenai untuk apa setiap siswa harus mengetahui dan dapat mengerjakan sesuatu.
2. Mendorong aktivitas, pemahaman multi budaya, kesetaraan gender dan mengembangkan secara tepat pembelajaran menurut standar potensi yang dimiliki oleh para siswa.
3. Mengharapkan para siswa untuk mengambil peran dan tanggung jawab dalam belajar dan perilaku dirinya.
4. Mempunyai instrument dan evaluasi dan penilaian prestasi belajar siswa yang terkait dengan standar-standar siswa, menentukan umpan balik yang bermakna untuk siswa, keluarga, staf, dan lingkungan tentang pembelajaran siswa.
5. Menggunakan metode-metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan dan suara praktik profesional
6. Mengorganisasikan sekolah dan kelas untuk mengkreasikan lingkungan yang bersifat memberi dukungan bagi kegiatan pembelajaran.
7. Pembuatan keputusan secara demokratis dan akuntabilitas untuk kesuksesan siswa dan kepuasan pemakai.

8. Menciptakan rasa aman, sifat-sifat saling menghargai, dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif.
9. Mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf untuk menumbuhkan kemampuan profesional dan meningkatkan keterampilan praktisnya.
10. Secara aktif melibatkan keluarga didalam membantu siswa untuk mencapai kesuksesan.
11. Bekerja sama atau berpartner dengan masyarakat dan pihak-pihak lain untuk mendukung siswa dan keluarganya.²²

Dalam hal pengelolaan sekolah adalah kunci utama dari factor-faktor keberhasilan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Pengelolaan sekolah dilakukan dengan tujuan antara lain : (1) meningkatkan fungsi dan peran sekolah dalam upaya menciptakan sekolah, yang dapat menghasilkan lulusan yang handal. (2) mengembangkan sumber daya sekolah dan lingkungannya serta mendayagunakan secara efektif dan efisien dalam usaha peningkatan kualitas pendidikan. (3) meningkatkan kemampuan profesional tenaga kependidikan dalam rangka : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi, pelaksanaan, pengkoordinasian, evaluasi dan inovasi pendidikan kearah tercapainya tujuan pendidikan Sekolah Dasar. Pengelolaan sekolah yang efektif atau sekolah yang berkualitas hingga saat ini masih menjadi perbincangan dikalangan para pakar pendidikan. Ciri-ciri sekolah yang efektif dilihat dari hasil atau prestasi akademiknya, menurut Beck dan Murphy

²² *Ibid*, h.51

(1996) yang dikutip oleh Sugiman adalah (1) Proses belajar mengajar yang baik, (2) proses belajar mengajarnya memberikan kesempatan kepada semua siswa untuk efektif, (3) adanya evaluasi terhadap tujuan pembelajaran, (4) keterlibatan masyarakat dalam menunjang visi, misi dan tujuan pembelajaran. Sedangkan dilihat dari sudut pengelolaannya adalah sebagai berikut : (1) kepemimpinan yang kuat dari kepala sekolah, (2) adanya visi, misi, tujuan dan sasaran serta perencanaan sekolah, (3) adanya kegiatan monitoring sekolah, (4) adanya evaluasi kegiatan sekolah.²³

Atas dasar kutipan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sekolah yang efektif mempunyai tujuan untuk meningkatkan mutu pembelajaran atau mutu sekolah.

Wacana tentang kualitas pendidikan mencakup beberapa aspek yang saling terkait, yang sering dikelompokkan menjadi : input (masukan), proses, dan output (keluaran). Pada dasarnya masukan dan proses akan menentukan keluaran (output). Input berkaitan dengan berbagai aspek seperti : siswa, fasilitas dan sarana belajar, lingkungan keluarga dan masyarakat, dan tentu saja kurikulum. Proses atau pembelajaran berkaitan dengan interaksi yang terjadi antar siswa, antara siswa dengan guru, dan antara siswa dengan sumber belajar. Pembelajaran merupakan salah satu komponen pendidikan yang dianggap paling berperan dalam menentukan kualitas pendidikan. Pembelajaran yang berkualitas atau hasil pembelajaran yang baik dan bermutu merupakan impian semua orang (masyarakat).

²³ Sugiman, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Pengelolaan Sekolah Yang Efektif*, Makalah disampaikan pada Pendidikan dan pelatihan manajemen berbasis sekolah tingkat nasional, 2000, h.4

Istilah pembelajaran masih sering dipakai secara tidak konsisten, ada yang mengatakan pembelajaran sama dengan kegiatan belajar-mengajar. Padahal jika dikaji secara cermat istilah pembelajaran mempunyai makna yang sangat khas yang berdampak pada perilaku guru dan siswa. Tujuan utama belajar-mengajar dan pembelajaran adalah siswa benar-benar belajar.

Perbedaan utama antara pembelajaran dan kegiatan belajar-mengajar terletak pada peran guru dan siswa dalam mengolah pesan. Dalam kegiatan belajar mengajar tersirat makna bahwa belajar hanya terjadi jika ada guru dan siswa. Istilah tersebut juga berarti bahwa guru merupakan pengolah pesan yang utama dan dominan, sedangkan siswa, pihak yang belajar, akan menyerap pesan dari yang telah diolah guru. Dengan demikian peran guru dalam kegiatan mengajar masih lebih tinggi dari peran siswa.

Sebaliknya dalam pembelajaran, belajar akan terjadi dengan tanpa guru. Oleh karena itu, peran utama guru dalam pembelajaran adalah sebagai fasilitator yang bertugas menyediakan kondisi yang memungkinkan siswa belajar baik dengan kehadiran guru maupun tanpa kehadiran guru, dalam hal ini peran guru dan siswa sama bahkan dalam hal-hal tertentu peran siswa lebih besar dari peran guru.

Bertolak dari pengertian diatas, maka tidak semua kegiatan belajar-mengajar yang berlangsung di sekolah-sekolah saat ini dapat dinamakan pembelajaran. Hasil penelitian Wardani dkk (2002) menyimpulkan bahwa kegiatan belajar-mengajar di dalam kelas/sekolah masih didominasi oleh guru,

sedangkan siswa masih lebih banyak menunggu apa yang harus dia kerjakan atas perintah atau petunjuk guru.²⁴

Pembelajaran yang bagaimana yang dinamakan berkualitas? Untuk menjawab pertanyaan mendasar ini diperlukan kajian yang mendalam, berkesinambungan, karena ukuran berkualitas tersebut tolak ukur yang digunakan bervariasi. Wardani, mengemukakan bahwa pembelajaran dapat dikatakan berkualitas jika memenuhi rambu-rambu sebagai berikut :

1. Pembelajaran tersebut menumbuhkan rasa senang, hangat, dan saling menghayati, pada diri guru, siswa dan administrator sekolah.
2. Siswa dan guru terdorong untuk menilai dan memperbaiki diri secara terus menerus.
3. Siswa selalu terdorong untuk berbuat yang baik sehingga dapat menunjukkan hasil kerja yang optimal.
4. Guru memodelkan berbagai perilaku belajar secara konsisten seperti selalu membaca sumber-sumber mutakhir, menerima pendapat siswa yang berbeda dengan pendapatnya atau meminta siswa untuk berbagi informasi.
5. Siswa terlibat secara aktif (intelektual dan emosional) dalam pembelajaran, sementara guru berperan sebagai fasilitator.
6. Kegiatan atau pengalaman belajar yang dihayati siswa merupakan pengalaman yang bermanfaat, yang tidak mudah dilupakan.

²⁴ Wardani, IGKA, dkk, *Kinerja Guru Lulusan Program Penyetaraan DII PGSD Guru Kelas*, (Laporan Penelitian tidak dipublikasikan, Jakarta, 2002), h.26

Pengalaman tersebut membuat siswa rindu akan belajar, sehingga mereka tertantang untuk menjelajahi lingkungannya.

7. Pengalaman belajar yang dihayati oleh para siswa tidak hanya memfasilitasi terbentuknya dampak instruksional, tetapi juga memungkinkan terbentuknya dampak pengiring. Seperti kebiasaan berpikir kritis, bertanggung jawab, disiplin, bekerja sama, dan menghormati pendapat orang lain.²⁵

Bagaimana penerapan konsep pembelajaran berkualitas di lapangan?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut juga tidak mudah karena melibatkan seluruh komponen yang terkait dengan sekolah atau pembelajaran. Selanjutnya Wardani mengemukakan upaya-upaya atau langkah-langkah yang dapat dipertimbangkan dalam mewujudkan pembelajaran berkualitas yaitu : (1) Kebijakan tentang pembelajaran, harus segera ditangani ; dengan tetap mengacu pada standar nasional, walaupun sudah otonomi daerah, (2) melakukan evaluasi diri; baik secara lembaga, guru secara individual dan kelompok, (3) melakukan perbaikan, (4) menjadi model (guru dapat diguguh dan ditiru), (5) membuat guru menjadi guru yang berkualitas.²⁶

Selanjutnya tentang guru, guru mempunyai peran sentral dalam mewujudkan pembelajaran yang berkualitas, tampaknya merupakan sesuatu yang wajar. Apa saja yang harus dimiliki oleh guru agar ia mampu memainkan peranannya dengan sempurna ? Untuk menjawab pertanyaan tersebut perlu

²⁵ Wardani, IGKA, *Pembelajaran Berkualitasm Konsep Dasar dan Penerapannya di Lapangan, dalam Cakrawala Pendidikan, E-Learning dalam Pendidikan*, (Universitas terbuka, 2003), h. 115-116

²⁶ *Ibid*, h.116-121

diidentifikasi, peran guru dalam pembelajaran. Dalam berbagai pembaharuan pendidikan selalu ditekankan agar pembelajaran secara beransur-ansur bergeser dari “teacher centered” menjadi “student centered”. Oleh karena itu peran guru secara beransur-ansur bergeser dari pengajar menjadi fasilitator.

Guru sebagai pengajar tentu tidak boleh dilupakan, bagaimanapun juga suatu saat guru perlu menyajikan sesuatu kepada para siswanya. Dengan demikian kondisi yang ideal adalah terintegrasinya peran guru. Sebagai pengajar, perilaku yang ditunjukkan dapat mempengaruhi kualitas pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh Glasser, yang dikutip oleh Wardani bahwa peran guru dalam pembelajaran berkualitas adalah sebagai pemimpin.²⁷ Perilaku seorang pemimpin harus ditunjukkan oleh guru, sehingga para siswa yang dipimpinnya merasa bahwa mereka dibawah kearah yang benar. Disamping itu, sebagai pengajar, guru harus menunjukkan perilaku yang memungkinkan siswa belajar. Perilaku guru akan bervariasi sesuai dengan tingkatan penguasaan guru terhadap materi yang diajarkan, pemahamannya terhadap anak didik serta penguasaannya terhadap kiat pembelajaran dan ketrampilan dasar mengajar. Wardani mengemukakan bahwa : ada dua perilaku guru yang dilandasi oleh kemampuan yang sangat kompleks, yaitu mengambil keputusan situasional dan keputusan transaksional.²⁸

Sebagai fasilitator, guru berperan menyediakan kondisi belajar yang kondusif dengan memungkinkan siswa betah belajar di dalamnya. Perilaku sebagai fasilitator, dapat ditunjukkan dengan ketrampilan berkomunikasi

²⁷ *Ibid*, h.121

²⁸ *Ibid*, h.122

antara pribadi yang tercermin dalam sikap empati, peka dan tanggap pada masalah yang dihadapi siswa.

Untuk membantu guru memainkan peran tersebut dengan sempurna ada beberapa upaya yang dapat dilakukan, baik oleh guru sendiri maupun oleh sekolah sebagai satu lembaga. Secara pribadi guru dapat mengupayakan berbagai hal, mulai dari menubuhkan keinginan untuk merubah kearah yang lebih baik, sampai pada tindakan kongkrit untuk mengubah diri, seperti melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri, mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan diri, melatih menguasai ketrampilan dasar mengajar yang dianggap masih lemah, belajar mengenal siswa secara lebih baik, serta belajar menggunakan media dari yang sederhana sampai yang paling canggih.

Dari sisi sekolah sebagai suatu lembaga, yang dapat dilakukan adalah mengupayakan kesempatan bagi para guru untuk meningkatkan kemampuan secara professional. Kesempatan itu misalnya, mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan pembelajaran, mengikuti seminar pendidikan, mengadakan pertemuan rutin untuk berbagi pengalaman diantara para guru, pelatihan pembuatan dan penggunaan media pembelajaran, mengundang pakar pembelajaran ke sekolah atau mengirimkan guru untuk mengunjungi sekolah lain yang dianggap berprestasi. Sebagai pengajar atau presenter, guru harus di bantu meningkatkan ketrampilan dasar mengajarnya. Hal ini dapat dilakukan dengan membantu guru mengidentifikasi kelebihan dan kekurangannya melalui pbservasi yang dilakukan oleh teman sejawat. Tersedianya peluang seperti ini dan pengaturan jadwal yang mengakomodasi kepentingan bersama merupakan

fasilitas sekolah yang sangat berharga bagi kepentingan kemampuan profesional guru.

Sampai dengan tahun 1990-an pembelajaran merupakan aktivitas ritual yang sepenuhnya menjadi wewenang tenaga pengajar yang biasanya dilaksanakan dalam satu ruangan kelas. Walaupun banyak penelitian dilakukan dan pembaharuan-pembaharuan diusulkan, guru tetap menjadi pemilik utama dari pembelajaran. Pannin mengatakan bahwa: Guru memiliki wewenang penuh tentang apa yang dilakukan, bagaimana melakukannya, serta apa hasil yang akan diperolehnya. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan sekian banyak hasil penelitian mengatakan bahwa gambaran pembelajaran diberbagai jenjang pendidikan adalah sama. Guru mengajar didepan kelas, memberikan ceramah atau menyampaikan informasi keilmuan kepada siswa tanpa media pembelajaran, siswa mendengarkan, mencatat pelajaran yang disampaikan guru. Guru datang ke kelas tanpa persiapan, tidak membuat rencana pembelajaran, bahkan kadang-kadang hanya mengandalkan satu buku sumber saja yang dibacakan pada siswa saat pengajaran berlangsung. Setelah itu guru mengadakan evaluasi pada akhir suatu periode pengajaran dan siswa dinyatakan lulus atau tidak lulus. Penilaian sering bersifat sangat subyektif, suasana kelas sangat tertib, siswa biasanya duduk dengan patuh, jarang bertanya. suara terdengar hanyalah siswa yang sering kali mencoba menjawab pertanyaan guru atau hanya susra guru saja. Pada saat itu akuntabilitas bukan merupakan isu utama.

Saat tahun 1990-an ketika kualitas pendidikan menjadi isu bagi semua kalangan pendidikan, maka pembelajaran kemudian menjadi salah satu obyek yang sangat insentip dievaluasi. Manajemen berbasiskan sekolah misalnya, menuntut agar sekolah dan proses pendidikan berlangsung transparan bagi komunitas sekitarnya dan pihak-pihak yang berkepentingan. Dengan demikian akuntabilitas menjadi fokus bagi perbaikan dan pengembangan pembelajaran dan pengembangan pembelajaran yang dilakukan oleh berbagai institusi pendidikan. Selanjutnya Paulina menegaskan bahwa pembelajaran sebagai jantung dari proses pendidikan dalam berbagai institusi pendidikan. Oleh karena itu pendidikan . menjadi salah satu komponen yang tidak luput dari isu akuntabilitas. Kualitas pembelajaran bersifat kompleks dan dinamis serta dapat dipandang dari berbagai persepsi. Pencapaian kualitas dalam berbagai pembelajaran merupakan tanggung jawab profesional.

C. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah

Terminologi kepemimpinan atau leadership berasal dari kata “pemimpin” atau “leader”. Berbagai teori dan pendapat para ahli mengenai kepemimpinan, menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang diorganisir untuk mencapai tujuan.²⁹ Kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Menurut Badeni bahwa kepemimpinan adalah merupakan kemampuan, proses dan seni mempengaruhi orang dan kelompok orang agar

²⁹ Miftah, Toha, *Perilaku Organisasi : Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta, Amzah : 2005), h.75

memiliki kemauan untuk mencapai tujuan organisasi.³⁰ Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa kepemimpinan adalah soal diterima/ditolaknya gagasan atau daya pengaruhnya oleh orang-orang yang dipimpinnya.³¹

Sementara itu definisi lain menyatakan Kepemimpinan merupakan ruh yang menjadi pusat sumber gerak organisasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang berkaitan dengan kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan.³²

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan kepala sekolah adalah segala bentuk upaya atau usaha seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengatur, mengorganisasikan anggota yang ada agar dapat bekerjasama dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan sesuai dengan visi dan misi yang telah dirumuskan bersama. Kata pemimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin,

³⁰ Badeni, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Bandung, Alfabeta : 2004), h. 126

³¹ Tasmara T, *Spiritual Centered Leadership*, (Jakarta, Gema Insani : 2006), h. 17

³² Yoto, *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (Sebuah Kajian Teoritis)*, (Malang :2017), h. 2

sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan didalam menjalankan kepemimpinannya.

Ditinjau dari asal usul, istilah kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga.³³ Sedangkan sekolah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau lembaga dimana tempat menerima dan memberi ilmu.

Kepala sekolah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan untuk mengatur, mengelolah dan menata sekolah sehingga menjadi suatu organisasi yang terstruktur dan tertata dalam proses belajar mengajar. Pengelolaannya mencakup sarana, kurikulum, proses, isi pembiayaan dan sebagainya. Pendapat lain mengatakan kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pembelajaran. Kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didaya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.³⁴

Sedangkan menurut Permendiknas No.28 tahun 2010 bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Taman kanak-kanak / Raudhatul Athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa

³³ KBBI, *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI*, (Jakarta, Balai Pustaka : 1998), h.420

³⁴ Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional*, (Jakarta, Kencana : 2017), h.36

(TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTS), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).³⁵

Kepala Sekolah adalah pemimpin bagi lembaga yang dipimpinnya. Maka merujuk pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa kepala sekolah merupakan orang tertinggi kuasanya dalam sebuah lembaga pendidikan yang memberi pengaruh besar terhadap kemajuan sebuah lembaga pendidikan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang mendapat tugas tambahan sebagai pemimpin sekolah yang harus mengeluarkan kompetensinya untuk menggerakkan sumber yang ada di sekolah tersebut agar dapat didaya gunakan secara maksimal guna mencapai tujuan dan mengembangkan mutu pendidikan.

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan tanggung jawab dari kepala sekolah yang mengatur suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja

³⁵ Permendiknas No.28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah

yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja.

Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumber daya, situasi, dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumberdaya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar tercapai suatu kerja sama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut. keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarahannya, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi keefektifannya dan keefisiennya.³⁶

Sebagai kepala sekolah harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen (planning, organizing, actuating, controlling), juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Menurut ahli mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan : (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar; (2) kepala administrasi; (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran; dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala

³⁶ Sutopo, Hendyat. *Manajemen Pendidikan*, (Malang : Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2011), h.5

sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah.

Suatu pendapat mengatakan perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional konstruktif di era globalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada sekolah, khususnya kepada administrator sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.³⁷

Kepala sekolah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, dan tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.³⁸

Dalam kaitannya dengan mutu pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu : (1) kemampuan

³⁷ Damayanti, Sri. *Jurnal Profesionalisme Kepala Sekolah*. Vol.1, No.1, (Yogyakarta, 2015),h.53

³⁸ Bogdan, R C dan Biklen, SK, *Qualitative Research for Educational to Theory and Methods*, (London, Allyn and Bacon Inc, 1992)

mengorganisasikan dan membantu staf didalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap; (2) kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya; (3) kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program supervisi; dan (4) kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan sekolah semaksimal mungkin.

Peran seorang kepala sekolah adalah sebagai seorang manajer, seorang ahli mengemukakan bahwa keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan. Menurut ahli ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu: (1) bekerja dan dengan melalui orang lain; (2) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; (3) bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan; (4) berfikir secara realistik dan konseptual; (5) adalah juru penengah; (6) adalah seorang politis; (7) adalah seorang diplomat; (8) mengambil keputusan yang sulit. Kedelapan fungsi manajer dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari suatu organisasi apapun, termasuk kepala sekolah.³⁹

Manajemen yang di lakukan merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha pada

³⁹ Stoner, James. *Management*. (Englewood Cliffs, Prantice Hal Inc, 1982)

anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendaya gunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme guru melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan dorongan dan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan profesinya.

Menurut ahli ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas sekolah sebagai berikut : pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain / wakil-wakilnya.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban, dan asas integritas.⁴⁰

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan profesionalisme guru, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat.⁴¹

Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolahnya. Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi/kegiatan dari manajemen adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam

⁴⁰ Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, dan Implementasi*. (Bandung, Remaja Rosdakarya : 2004), h.103

⁴¹ Burhanuddin. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Jakarta, Penerbit Bumi Aksara, 1994), h.29

rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.⁴² Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁴³

Perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, dimana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai top management di sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.⁴⁴

2. Pengorganisasian

Dalam hal pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari Kepala Sekolah, uraian tugas tiap

⁴² Widjaya, AW. *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*. (Jakarta, Bumi Aksara : 1987), h.33

⁴³ Siagian, Sondang P. *Fungsi-fungsi Manajerial*. (Jakarta, Bumi Aksara : 1992), h.50

⁴⁴ Purwanto, Ngilim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya : 1998), h.107

bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materiil yang di perlukan.

Kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan, (2) siapa yang mengerjakan, (3) bagaimana tugas itu dikelompokan, (4) siapa pelapor ke siapa, (5) di mana keputusan itu harus di ambil.⁴⁵ Wujud dari pelaksanaan organizing ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancer, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.⁴⁶

3. Pelaksanaan

Actuating adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok, agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perenanaan dan pola organisasi. Fungsi actuating merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat di pisahkan. Adapun istilah yang dapat di kelompokkan ke dalam fungsi ini adalah directing commanding leading dan coordinating.⁴⁷

Actuating sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan motivasi, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran dasar daripada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetpkan disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau

⁴⁵ Robbins, SP. *Essentials of Organizational Behavior*. (Cliffs, Prentice Hall Inc : 1984), h. 5

⁴⁶ Tanthowi, Jawahir. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Quran*. (Jakarta, Pustaka Al Husna), h.71

⁴⁷ *Ibid*, h.72

pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik. Bimbingan menurut ahli adalah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara structural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan.⁴⁸

Masalah pergerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia, sehingga keberhasilannya juga di tentukan oleh kemampuan Kepala Sekolah dan berhubungan dengan para guru dan karyawan. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan Kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya.⁴⁹

Dalam mengerakan semua potensi agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut :

- a) Memperlakukan para pegawai dengan sebaiknya.
- b) Mendrong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya.
- c) Menanamkan semangat para pegawai agar ma uterus berusaha
- d) Meningkatkan bakat dan kemampuannya
- e) Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai
- f) Mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih

⁴⁸ Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*. (Jakarta, PT Gunung Agung : 1983), h.74

⁴⁹ Lazaruth, Soewaji. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. (Yogyakarta, Penerbit Kanisius : 1994), h.4

- g) Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut.
- h) Memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.⁵⁰

4. Pengevaluasian

Evaluasi dapat di artikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personal dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, Kepala Sekolah, konselor, supervisor, dan petugas sekolah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu di maksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.⁵¹

Kegiatan evaluasi adalah tahap terakhir setelah tahap-tahap penelitian, perencanaan dan penggiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi. Dalam beberapa hal, evaluasi memiliki karakteristik pengukuran dan

⁵⁰ Chomzanah, Nunung. *Dasar-dasar Manajemen*. (Bandung, Penerbit Armico : 1998), h.56

⁵¹ *Op. Cit*, Purwanto, h.106

penilaian, apakah kuantitatif atau kualitatif. Evaluasi dalam hal ini diartikan sebagai suatu pengukuran (measurement) atau penilaian (evaluation) terhadap suatu perencanaan yang telah dilakukan oleh organisasi yang biasa dilakukan pada pertengahan, akhir bulan atau tahun. Terdapat suatu perbedaan antara pengukuran dan penilaian dalam suatu obyek dilakukan dalam suatu evaluasi.⁵²

Pengukuran (measurement) adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran, dan pengukuran ini bersifat kuantitatif sedangkan penilaian (valuation) adalah pengambilan suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk, dan penilaian bersifat kualitatif. Mengadakan penilaian meliputi dua langkah tersebut, yaitu mengukur dan menilai.⁵³ Adapun unsur-unsur pokok dalam suatu evaluasi yaitu : adanya obyek yang mau di evaluasi, adanya tujuan pelaksanaan evaluasi, adanya alat pengukuran (standar pengukuran/perbandingan), adanya hasil evaluasi apakah bersifat kualitatif maupun kuantitatif.⁵⁴ Kualitatif artinya adalah hasil tersebut tidak bisa diukur secara statistik, melainkan diukur melalui pengalaman dan perbandingan nyata sedangkan kuantitatif maksudnya adalah hasil dalam suatu pelaksanaan evaluasi dapat diukur berdasarkan angka-angka atau statistik.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat di simpulkan mengenai tujuan dan fungsi dari evaluasi tersebut evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk

⁵² Efendy, Onong Uchjana. *Human Relation dan Public Relation*. (Bandung, Mandar Maju : 1993), h.131

⁵³ Arikunto, Suharsimi. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. (Jakarta, Bumi Aksar : 2001), h. 3

⁵⁴ Thoha, M. Chabib. *Tehnik Evaluasi Pendidikan*. (Jakarta, Rajawali Press : 1991), h.3

mengetahui implikasi suatu lembaga pendidikan terhadap public atau khalayak dalam berbagai hal. Sedangkan fungsi dari evaluasi di berbagai lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam yaitu evaluasi berfungsi selektif, evaluasi berfungsi diagnostic dan evaluasi berfungsi sebagai pengukuran keberhasilan. Mengingat pentingnya evaluasi dalam suatu organisasi, maka islam sebagai suatu agama yang komprehensif memberikan pedoman-pedoman yang dijadikan sebagai suatu prinsip dalam evaluasi.

Peran kepala sekolah sangat penting dalam semua jenjang pendidikan, agar mereka mampu dan dapat melaksanakan fungsinya. Peran yang mereka miliki itu, di harapkan dapat menguatkan atau melandasi peranan dan tanggung jawabnya sebagai educator, manejer, administrator, supervisor, leader, dan innovator pendidikan. Dalam Perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai educator, manejer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator.

Menurut Nurkholis bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan perannya sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator yang disingkat dengan EMASLIM.⁵⁵ Pendapat lain mengatakan peran kepala sekolah adalah peran sebagai leader (pemimpin), administrator, supervisor, pendidik, wirausahawan, pencipta iklim kerja,

⁵⁵ Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. (Jakarta, Gramedia : 2003), h.119

manajer.⁵⁶ Sedangkan menurut Soewadji Lazaruth peran kepala sekolah adalah : sebagai administrator pendidikan, sebagai supervisor pendidikan dan sebagai pemimpin pendidikan.⁵⁷

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) educator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyedia); (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan.⁵⁸ Sedangkan menurut Mulyasa peran kepala sekolah ada 7 yaitu : peran sebagai educator, pemimpin, manajer, wirausahawan, pencipta iklim kerja dan supervisor.⁵⁹

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah dalam dunia pendidikan adalah sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan dan pemimpin pendidikan.

Peran kepemimpinan kepala sekolah dapat berlangsung di dalam dan di luar organisasi. Karena itu, salah satu peran strategis seseorang dalam organisasi selain sebagai manajer adalah sebagai pemimpin. Mengacu kepada pendapat Syafarudin, dipahami bahwa peran adalah seperangkat pola perilaku yang diharapkan berkaitan dengan tugas seseorang dalam kedudukan pada satu unit sosial.⁶⁰

⁵⁶ Prim Masrokan Mutohar. *Manajemen Mutu Sekolah*. (Jogjakarta, Ar-Ruzz Media : 2013), h.236

⁵⁷ Soewarji Lazaruth. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. (Yogyakarta, Kanisius : 1994),h.20

⁵⁸ Depdiknas 2006

⁵⁹ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Jakarta, Rosda : 2010), h.98

⁶⁰ Syafruddin dan Asrul. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. (Bandung, Ciptapustaka Media : 2015), h. 59

Merujuk kepada tujuh peran tersebut maka dibawah ini akan diuraikan secara jelas satu persatu dari peran tersebut :

a. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)

Kegiatan pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan focus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran disekolahnya tentu saja sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya.

Suatu pendapat mengatakan peran kepala sekolah sebagai educator adalah Kepala sekolah bertugas untuk membimbing guru, tenaga kependidikan, peserta didik, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi teladan yang baik. Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas diatas normal. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik adalah sebagai berikut : a)

mengikutsertakan guru-guru dalam penataran, atau pendidikan lanjutan, b) menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik, c) menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran, dan sebagainya.⁶¹

Dalam kajian Hartono peran kepala sekolah sebagai educator dapat dibagi menjadi empat bagian yaitu :

1. Pembinaan mental, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap, batin, dan wataknya. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, proposional dan professional. Untuk itu, kepala sekolah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberikan kemudahan kepada guru dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mengajar. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik.
2. Pembinaan moral, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk suatu perbuatan, sikap, hak dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah professional harus

⁶¹ Bamsasmita. *Peran Kepala Sekolah Sebagai Educator*. (Jakarta, Rajawali Press : 2017), h.65

berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya pada setiap upacara bendera atau pertemuan rutin.

3. Pembinaan fisik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat di sekitar sekolah.
4. Pembinaan artistic, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang dilaksanakan setiap semester atau tahun ajaran. Dalam hal ini, kepala sekolah dibantu oleh para pembantunya harus mampu merencanakan berbagai program pembinaan artistic, seperti karyawisata, agar dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Lebih daripada itu, pembinaan artistic harus terkait atau merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peran educator kepala sekolah adalah berperan sebagai pembinaan mental semua warga sekolah harus memiliki mental yang kuat tentang budaya islam moderasi, pembinaan mental semua warga sekolah harus bermental sesuai ajaran

islam yang toleransi bukan kekerasan, berperan sebagai pembina fisik semua kegiatan jasmani keluarga sekolah.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Sebagai manajer kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁶²

Sedangkan menurut Thary peran kepala sekolah sebagai manajer adalah Kepala sekolah sebagai manajer disekolah. Tugas manajer pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil penyelidikan. Kepala sekolah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di sekolah dituntut untuk mampu : (1) mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, (2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, (3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, (4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, (5) menemukan sumber-

⁶² *Op.Cit*, Mulyasa, h.218

sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, (6) melakukan pengendalian atau control terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

Kepala sekolah harus mampu mengatur unsur manusia dengan sebaik-baiknya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional sekolah, tetapi mengambil keputusan menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan kepala sekolah yang telah diambil sesuai dengan kebijakan yang telah digariskan dalam program kerja.

c. Peranan Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Berkenaan dengan mengelola keuangan dalam meningkatkan kompetensi guru pasti tidak terlepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan memengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya.

Dalam kajian Muhamah Ali kemampuan-kemampuan kepala sekolah terkait sebagai administrator dapat dijabarkan dalam tugas-tugas operasional berikut :

1. Kemampuan kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling, administrasi kegiatan praktikum dan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar mengajar.
2. Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi

peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler dan penyusunan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua dan peserta didik.

3. Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan seperti perpustakaan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah dan teknisi.
4. Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, pengembangan data administrasi meubeler, pengembangan kelengkapan data administrasi alat kantor (AMK), pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka, kelengkapan data administrasi alat laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel.
5. Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, kelengkapan data administrasi surat keluar, pengembangan kelengkapan data administrasi surat keputusan, pengembangan kelengkapan data administrasi surat edaran.
6. Kemampuan mengelola administrasi keuangan diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang

tua peserta didik, dari pemerintah diantaranya dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Pengembangan proposal untuk mencari bantuan keuangan dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai administrator adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola administrasi siswa, administrasi guru dan karyawan, administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan serta mengelola administrasi keuangan.

d. Kepala Sekolah sebagai supervisor

Sebagai kepala sekolah dituntut untuk melakukan kegiatan supervise. Misalnya dengan melakukan kunjungan kelas untuk mengamati setiap proses pembelajaran yang dilakukan guru dalam kelas secara langsung, terutama dalam hal pemilihan dan penggunaan metode belajar guru serta media pendukung pembelajaran dan tingkat keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.

Dalam kajian Mulyasa yang dikutip oleh Andang menyebutkan bahwa supervise dilakukan untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran.⁶³ Sedangkan menurut Gaint supervise adalah bantuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang lebih baik.⁶⁴

Menurut Nurhyati “ supervise berasal dari kata, yaitu kata super dan

⁶³ *Op.Cit*, Mulyasa, h.169

⁶⁴ D. N. Gaint dan R.P Shama. *Education and Secondary School Administration*. (California, Ram Prasad : 1996), h.354

vision. Kata super mengandung makna lebih dan vision mengandung makna visi. Jadi kata supervise mengandung makna visi yang lebih atau visi yang jauh kedepan. Kata supervise bisa juga bermakna cara berpikir.⁶⁵ Hasil dari kegiatan supervisi ini maka kepala sekolah akan mengetahui kelemahan serta keunggulan para guru dalam proses pembelajaran serta tingkat penguasaan kompetensi guru. Sehingga akhirnya dapat di upayakan solusi apa yang bisa dilakukan untuk memperbaiki kekurangan yang dimiliki guru dan mempertahankan bahkan meningkatkan keunggulan yang dimiliki guru tersebut.

Kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuannya menyusun dan melaksanakan program supervise pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervise pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervise kelas, pengembangan program supervise untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervise perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Dalam kajian Muhammadiyah kepala sekolah sebagai supervisor perlu memperhatikan prinsip-prinsip : (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan, (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan, dan (5) merupakan bantuan profesional.⁶⁶

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa peran supervisor kepala sekolah adalah bersifat konsultasi, dilaksanakan

⁶⁵ Nurhayati B dan Abdul Hadis. *Manajemen Mutu Pendidikan*. (Bandung, Alfabeta : 2012), h.14

⁶⁶ *Op. Cit*, Muhammadiyah Ali Sunan, h.34

secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan, dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan serta merupakan bantuan profesional.

e. Kepala Sekolah sebagai leade (pemimpin)

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah setidaknya memiliki dua gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Suatu pendapat mengatakan Mengibaratkan pemimpin sebagai kepala dari sebuah tubuh. Karena pemimpinlah yang menentukan tujuan, menguasai ilmu pengetahuan, belajar dan berpikir, dengan bantuan kemampuan tertentu, dengan tujuan untuk memberi pengarahan atau instruksi, kemudian merealisasikan tujuan yang hendak dicapai. Dengan kemampuan pemimpin yang demikian, pekerjaan dapat berjalan pada jalur yang benar dan sesuai dengan yang ditargetkan.⁶⁷

Sedangkan kajian lain mengatakan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina dengan maksud agar manusia

⁶⁷ Muhammad Fathi. *The Art of Leadership in Islam*. (Jakarta, Khalafa : 2009), h. 32

sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.⁶⁸

Kepemimpinan dapat didefinisikan yakni, suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang yang mencontohnya. Dapat kita simpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Menurut Muamah peran kepala sekolah sebagai pemimpin adalah “kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo dalam muamah ali mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin

⁶⁸ *Op. Cit*, Mulyasa, h.38

dalam sifatnya yang : (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.⁶⁹

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa, peran kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis menjadi beberapa aspek yaitu : aspek kepribadian, pengetahuan terhadap visi misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan serta kemampuan berkomunikasi.

f. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Menurut Muammah peran kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja adalah “ kepala sekolah menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu

⁶⁹ *Op. Cit*, Muhammad Ali Sunan, h.35

hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.”

Berdasarkan beberapa paparan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa peran kepala sekolah sebagai pembina iklim kerja yakni iklim yang mendukung terlaksananya kegiatan belajar mengajar dan operasional sekolah yang baik.

D. Penelitian Relevan

Penelitian yang sudah dilakukan dan mendukung penelitian ini antara lain :

1. Penelitian Muh. Nur dan kawan-kawan yang mengangkat persoalan manajemen sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada Sekolah Dasar Negeri Daya Guci Kabupaten Pidie, hasil penelitiannya menyimpulkan (1) perencanaan program sekolah, (2) pelaksanaan program sekolah dan (3) hambatan yang dihadapinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, teknik pengumpulan data dilakukan melalui pedoman wawancara, pedoman observasi, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, pengawas dan guru pada SD Negeri Dayah Guci Kabupaten Pidie. Hasil penelitiannya ditemukan : (1) perencanaan program sekolah mencakup : program pengajaran, meliputi: kebutuhan tenaga guru pembagian tugas mengajar, pengadaan buku-buku pelajaran, alat-alat pelajaran dan alat peraga, pengadaan atau pengembangan laboratorium sekolah, pengadaan atau pengembangan perpustakaan sekolah, sistem penilaian hasil belajar, dan

kegiatan kurikuler; (2) pelaksanaan program sekolah yaitu strategi yang diterapkan untuk tercapainya peningkatan mutu pendidikan, meliputi: sosialisasi program, analisis SWOT, pemecahan masalah, peningkatan mutu, dan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program sekolah; dan (3) hambatan dalam perencanaan program sekolah, antara lain kurangnya partisipasi masyarakat dan kesulitan ekonominya sehingga dukungan mereka terhadap manajemen sekolah ikut rendah. Diharapkan kepada pengawas agar dapat mengarahkan dan mengawasi kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan tentang perencanaan program sekolah, pelaksanaan program dan hambatan yang dihadapinya secara tepat guna, efektif dan efisien sehingga mutu pendidikan di sekolah tersebut dapat ditingkatkan.⁷⁰

2. Penelitian Haryono dan kawan-kawan yang melakukan kajian tentang sistem penjamin mutu pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah di Kecamatan Gajah Mangkur Semarang. Kesimpulan yang diperoleh ialah penjaminan mutu merupakan serangkaian proses dan sistem yang terkait untuk mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan data mengenai kinerja dan mutu tenaga pendidik dan kependidikan, program dan lembaga. Proses penjaminan mutu mengidentifikasi aspek pencapaian dan prioritas peningkatan, menyediakan data sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan serta membantu membangun budaya peningkatan berkelanjutan. Pencapaian mutu pendidikan untuk

⁷⁰ Muhammad Nur, dkk. Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Dayah Guci Kabupaten Pidie. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol. 4 No.1

pendidikan dasar dan menengah di Indonesia dikaji berdasarkan delapan standar nasional pendidikan BSNP. Kebijakan otonomi daerah berdampak pada pengelolaan pendidikan di daerah. Upaya standardisasi mutu harus menjadi fokus perhatian dalam upaya menjaga mutu pendidikan secara nasional. Sistem penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan dasar dan menengah di Indonesia beroperasi dalam suatu sistem manajemen pendidikan dan pemerintahan yang mendelegasikan sebagian besar tanggung jawab implementasinya kepada provinsi, kabupaten, yayasan dan sekolah/madrasah. Pencapaian mutu pendidikan untuk pendidikan dasar dan menengah dikaji berdasarkan delapan Standar Nasional Pendidikan dari BSNP. Sistem penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan pada pendidikan sekolah dasar di Kecamatan Gajahmungkur, Kota Semarang berkaitan dengan tiga aspek utama yaitu: (1) pengkajian konsep penjaminan mutu pendidikan, (2) pengembangan sistem informasi mutu pendidikan yang efektif untuk pengelolaan, pengambilan keputusan dalam penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan, dan (3) Sistem penjaminan mutu pendidikan berkelanjutan melalui evaluasi diri sekolah (EDS) untuk melangkah ke proses penjaminan mutu pendidikan.⁷¹

3. Penelitian yang mengkaji tentang meningkatkan mutu pendidikan melalui penerapan manajemen berbasis sekolah oleh A. Samad Usman. Kesimpulan yang diperoleh adalah manajemen pendidikan nasional di Indonesia secara keseluruhan masih cenderung terpusat sehingga

⁷¹ Haryono. (2019). *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Di Kecamatan Gajah Mungkur Kota Semarang*. Jurnal Panjar : Pengabdian Bidang Pembelajaran. Vol.1 No. 1

perkembangan demokratisasi dan desentralisasi pendidikan kurang menggemirakan. Masalah manajemen pendidikan pada dasarnya menyangkut efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya yang ada. Manajemen pendidikan nasional adalah strategi yang perlu ditata ulang untuk mengatasi efek negatif dari globalisasi. Revitalisasi manajemen ini sekaligus akan mengarahkan globalisasi kearah positif bagi perkembangan peradaban bangsa. Selama ini sistem manajemen terpusat dari pendidikan terbukti tidak membawa kemajuan yang signifikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan pada umumnya. Bahkan dalam kasus-kasus tertentu, manajemen terpusat telah menghambat kreativitas satuan pendidikan pada berbagai jenis dan jenjang.⁷²

4. Kajian tentang strategi peningkatan mutu pendidikan pada SMA Negeri 3 Meulaboh Kecamatan Johan Pahlawan Kabupaten Aceh Barat oleh Rahmad Syaputra dan Murniatun Ar.Bahrin. kesimpulan yang diperoleh adalah (1) Perencanaan peningkatan mutu pendidikan dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan menyusun program sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah. (2) Implementasi program peningkatan mutu dilakukan dengan melaksanakan program sekolah yang telah direncanakan seperti : pemberian tugas dalam kegiatan kurikuler dan kokurikuler, memberi dukungan dan motivasi bagi guru yang melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, pemantapan UAS dan UAN, mendatangkan narasumber, mengadakan rapat rutin, serta memberdayakan Komite Sekolah. (3)

⁷² A. Samad Usman. 2014. *Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah*. Jurnal Ilmiah Didaktika. VOL. 15, NO. 1.

Pengawasan program peningkatan mutu pendidikan dilaksanakan oleh Kepala Sekolah pada personil awal dan akhir semester untuk mengetahui tingkat ketercapaian kurikulum yang diterapkan. (4) Evaluasi program peningkatan mutu pendidikan dilakukan oleh Kepala sekolah dan Wakil Kepala Sekolah setiap tahun, namun juga dilakukan secara bulanan dan semester. Mencakup evaluasi internal dan evaluasi eksternal.⁷³

⁷³ Rahmad Syah Putra, dkk. 2017. *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Sma Negeri 3 Meulaboh Kecamatan Johan Pahlawan Kabupaten Aceh Barat*. Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Vol. 5 No.3.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan mengkaji secara mendalam terhadap manajemen sekolah rujukan di SMP Negeri I Kepahiang. Sesuai dengan tujuan itu maka metode penelitian yang tepat digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan jenis penelitian kualitatif.

B. Metode Penelitian

Pendekatan penelitian dalam penelitian ini bersifat deskriptif. Pendekatan deskriptif dimaksudkan untuk mendeskripsikan secara sistematis suatu situasi atau lingkup perhatian faktual dan akurat, maka penelitian ini diharapkan untuk dapat melukiskan variabel atau kondisi “apa yang ada” dalam satu situasi.⁷⁴ Sedangkan menurut Suryabarata penelitian deskriptif adalah penelitian untuk membuat pencandraan (deskripsi) mengenai situasi-situasi atau kejadian-kejadian, sehingga penelitian ini adalah akumulasi data dasar dengan cara deskriptif.⁷⁵ Pendapat lain mengatakan desain deskriptif kualitatif sama dengan kuasi kualitatif atau kualitatif semu, yang berarti belum benar-benar kualitatif karena tentunya masih dipengaruhi oleh tradisi kuantitatif, terutama dalam menempatkan teori pada data yang diperolehnya. Dengan demikian

⁷⁴ Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian*. (Jakarta, Rineka Cipta : 2002), h.415

⁷⁵ Surya Barata, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta, Rajawali : 2002), h. 18

penelitian ini dimaksudkan untuk dapat memberikan gambaran yang sebenarnya dalam bentuk kata-kata yang lebih bermakna.⁷⁶

Penelitian ini tidak memiliki hipotesis, karena penelitian ini tidak ditujukan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan untuk ditolak atau diterima, namun ditekankan pada pengumpulan data untuk mendeskripsikan keadaan yang sebenarnya di lapangan.

C. Sumber Data

Suatu pendapat menjelaskan dalam penelitian kualitatif umumnya yang menjadi sampel lebih kecil, karena penelitian ini lebih mengarah pada proses dari pada produk.⁷⁷ Penelitian ini pun bertujuan untuk mengkaji secara mendalam tentang manajemen sekolah rujukan di SMP Negeri I Kepahiang, yang menjadi sumber data adalah :

- a. Data Primer atau data utama bersumber dari sekolah rujukan yaitu informan yang terlibat langsung pelaksanaan sekolah rujukan.
- b. Data Sekunder yang mendukung penelitian ini adalah dokumen-dokumen, buku-buku referensi, kebijakan-kebijakan yang lain yang berhubungan dengan permasalahan penelitian .

Sedangkan informan penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru fasilitator dan ketua komite sekolah di SMP Negeri I Kepahiang.

⁷⁶ Bungin, *Qualitative Research For Education*, (Boston, Allyn.Inc :2007), h. 68

⁷⁷ Noeng Muhadjir, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung : Rakeserasih ,1992), h. 48

D. Prosedur Pengumpulan Data

Lafionad dalam Meleong menjelaskan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan. Salah satu ciri utama penelitian kualitatif adalah menekankan pada penggambaran situasi atau peristiwa secara mendalam dan menyeluruh dengan berbagai teknik pengumpulan data, dari berbagai sumber data yang ditemui dan berbagai situasi untuk kemudian dicari makna-makna yang terkandung dari segenap situasi peristiwa yang diamati, untuk kemudian dideskripsikan. Untuk mengumpulkan data sama halnya dengan evaluasi.⁷⁸ Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dilakukan melalui hubungan langsung dengan sumber secara alamiah dengan menggunakan instrumen pengumpulan data yang dilakukan sendiri oleh peneliti sebagai pengumpulan data. Penelitian langsung bertindak sebagai instrumen penelitian, karena penelitian ini sebagai penelitian kualitatif memerlukan manusia sebagai instrumen penelitian prosedur pengumpulan data dilakukan dengan:

1. Observasi

Arikunto, menjelaskan atau mengamati dalam arti sempit adalah menatap kejadian, gerak atau proses. lebih lanjut dijelaskan secara psikologik, observasi atau pengamatan meliputi kegiatan permuatan perhatian terhadap sesuatu objek dengan menggunakan pengalihan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap. Sehingga observasi dapat dilakukan melalui rekaman gambar dan rekaman suara. Pendapat

⁷⁸ Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2002), h. 112

lain mengartikan observasi sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.

Alasan penggunaan teknik observasi dalam penelitian ini adalah: (1) Didasarkan atas pengalaman langsung; (2) Melihat dan mengamati sendiri; (3) Penelitian dapat mencatat peristiwa; (4) untuk menghindari bias; (5) penelitian mampu memahami situasi-situasi yang rumit; dan (6) untuk menggantikan komunikasi yang dimungkinkan. Dengan menggunakan teknik observasi dalam penelitian ini peneliti akan lebih optimal terutama dalam hal perhatian mengamati dari perilaku-prilaku tidak sadar, sehingga upaya mendeskripsikan manajemen pengelolaan sekolah rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang akan lebih komprehensif.

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi *non sistematis* yaitu dengan cara mengadakan pengamatan dan mendengarkan secara secermat mungkin hingga hal-hal yang sekecil-kecilnya dengan tidak menggunakan instrumen pengamatan. Fokus observasi meliputi lingkungan guru, staf tata usaha, siswa dan komite, dengan aspek fisik dan non fisik. Dengan menggunakan observasi *non-sistematis* diharapkan dapat merekam kondisi apa adanya, sehingga dapat mendeskripsikan manajemen pengelolaan sekolah rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang dengan sebenarnya.

2. Wawancara

Meleong memberikan pengertian bahwa wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan dua pihak,

yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu, penting mengadakan wawancara, Lincoln dan Guba dalam Meleong menjelaskan antara untuk mengkonstruksi hal-hal yang dialami masa lalu, memproyeksikan sesuatu dengan masa yang akan datang memverifikasi, dan triangulasi. Dengan demikian sangat penting sekali wawancara dalam penelitian ini, untuk mengkaji manajemen pengelolaan sekolah rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang melalui mengkonstruksi dokumen, memverifikasi dan triangulasi.⁷⁹

Untuk melaksanakan wawancara dalam penelitian ini maka digunakan wawancara *semi struktur*. Dengan wawancara *semi struktur* pewawancara dapat menggunakan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian diperdalam untuk mendapatkan keterangan lebih lanjut.⁸⁰ Diharapkan dalam penelitian dengan menggunakan wawancara *semi struktural* dapat mengajukan pertanyaan yang sudah tersedia dalam pedoman wawancara, namun dapat menggali keterangan-keterangan lainnya, khususnya menggali tentang manajemen pengelolaan sekolah rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang.

3. Struktur Dokumen/Analisis ISI (Content Analysis) RPS

Weber dalam Meleong menjelaskan bahwa kajian isi (*content analysis*) adalah metode penelitian yang memanfaatkan seperangkat

⁷⁹ *Ibid*, h. 135

⁸⁰ *Ibid*, h. 67

prosedur untuk menarik kesimpulan yang sah sebuah dokumen.⁸¹ Pendapat seiring yang disampaikan oleh Krippendorff dalam Meleong menjelaskan kajian isi adalah teknik penelitian yang dimanfaatkan untuk menarik kesimpulan yang reflektif dan sah dari atas dasar konteksnya. Pendapat lainnya adalah Muhadjir *contenty analysis* berangkat dari aksioma bahwa study tentang proses dan isi komunikasi itu merupakan dasar bagi semua ilmu sosial,⁸² dengan demikian Borcus dalam Muhadjir pada kesimpulannya menjelaskan bahwa *contents analysis* merupakan analisis ilmiah tentang isi pesan suatu komunikasi. Lebih lanjut Muhadjir menjelaskan secara teknis *content analysis* mencakup upaya (1) klasifikasi tanda-tanda yang dipakai dalam komunikasi;⁸³ (2) menggunakan kriteria sebagai dasar klasifikasi dan (3) menggunakan teknik analisis tertentu sebagai membuat prediksi.⁸⁴

Studi dokumen atau *content analysis* yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah terhadap dokumen potensi sekolah, dan masyarakat. Dengan menggunakan *content analysis* diharapkan dapat mendeskripsikan dokumen manajemen pengelolaan sekolah rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang.

E. Teknik Analisis Data

Patton dalam Meleong analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar,

⁸¹ *Ibid*, h. 163

⁸² *Op. Cit, Noena Muhajir*, h. 76

⁸³ *Ibid*, h. 79

⁸⁴ *Ibid*, h. 717

sedangkan Meleong menyimpulkan bahwa analisis data bermaksud mengorganisasikan data.⁸⁵ Pekerjaan analisis data adalah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode, dan mengatagorikan yang bertujuan menemukan tema dan hipotesis kerja yang akhirnya diangkat menjadi teori.

Berdasarkan dua pendapat tersebut, dapat disimpulkan analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumen dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori untuk melakukan sintesa sehingga dapat dibuat kesimpulan yang dapat dilakukan adalah analisis data dilapangan dan analisis setelah kembali dari lapangan.

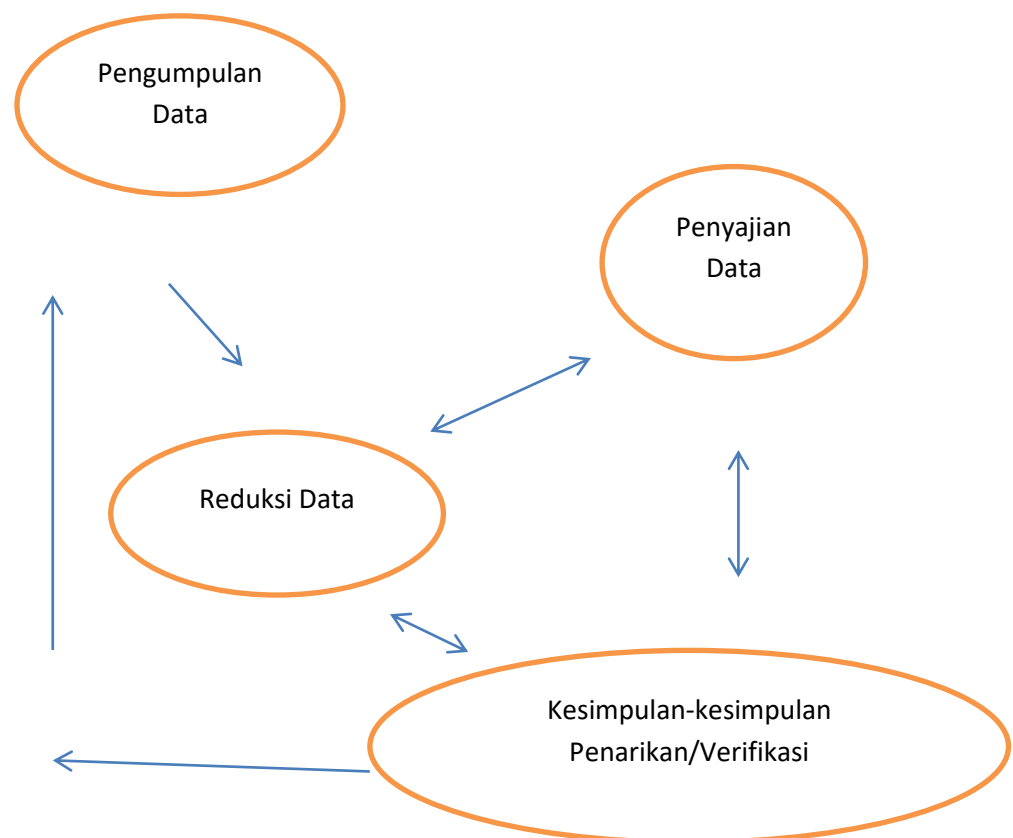
Analisa data dilapangan dilakukan melalui mengembangkan secara terus menerus pertanyaan analitik Bogdan dalam Muhadjir. Selama dilapangan peneliti bertanya, mencari jawab dan menganalisisnya. Selanjutnya mengembangkan pertanyaan baru untuk memperoleh jawaban, pendekatan mengumpulkan data dan menganalisis data ini disebut *induksi analitik*.⁸⁶

Langkah-langkah dalam proses analisis data setelah kembali dari lapangan dimulai dengan (1) membuat kategori masalah/temuan dan menyusun kodenya, (2) *reduksi data* dengan membuat abstraksi. Abstraksi adalah upaya membuat rangkuman inti dari data, (3) menyusun dalam satuan-satuan, (4) perkatagorian dan (5) mengadakan pemeriksaan keabsahan data.

⁸⁵ *Ibid*, h. 190

⁸⁶ *Ibid*, h. 182

Pendapat lainnya dalam proses analisis kualitatif adalah seperti dikemukakan oleh Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan.⁸⁷ Langkah-langkah analisis data tersebut dapat digambarkan berikut ini:



Bagan 3.1

Komponen-komponen Analisis Data: Model Interaktif

⁸⁷ Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*. (Jakarta : Universitas Indoensia, 2007), h. 20

Analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan pendapat Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga langkah yaitu reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan.⁸⁸

F. Pemeriksaan dan Pengecekan Keabsahan Data

Untuk mempertanggung jawabkan proses dan hasil penelitian ini maka pengujian keabsahan data yang diperoleh akan dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, triangulasi, dan member check.

1. Pengabsahan Data

Menurut Nasution pengabsahan data dilakukan dengan cara :

- a. Member check yaitu pengecekan data dengan meminta informasi kunci untuk memeriksa kembali (konfirmasi) data yang telah diperoleh dalam transkrip wawancara dan catatan lapangan kepada informan untuk mendapat tanggapan komentar, sanggahan, dan informasi tambahan atas kebenarannya.
- b. Reviewing yang dilakukan dengan cara mendiskusikan data yang diperoleh dalam penelitian dengan pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan keahlian relevan dengan teman penelitian dan memahami pendekatan metode kualitatif.
- c. Pemantapan tranferabilitas berkaitan pertanyaan sejauh mana hasil penelitian dapat dipenuhi dengan upaya peneliti mendeskripsikan dari awal hingga selesainya penelitian.⁸⁹

⁸⁸ *Ibid*, h. 16

2. esahihan dan Keterhandala

Kesahihan dan keterhandalan dalam penelitian kualitatif dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu: *Pertama*, kesahihan internal, kesahihan jenis ini mengharuskan peneliti untuk melaksanakan penelitian yang dapat merekonstruksikan realita secara holistic sebagaimana yang dialami oleh informan. (1) aktivitas yang mempertinggi peluang yang kredibel dengan memperjuangkan pengamatan, peningkatan ketekunan, trigulasi, sumber trigulasi teknik dan trigulasi waktu penelitian, (2) tukar pikiran dengan teman sejawat dan membimbing secara intensif, ini merupakan proses untuk mempertajam beberapa aspek penelitian dan analisisnya, (3) analisis kasus negative (*negative case analysis*), (4) mencukupi rujukan (*referencial adequacy*), semua informasi yang diperoleh diusahakan memiliki sumber yang jelas (5) mengecek data kepada informan, hasil yang diperoleh nantinya akan dikonfirmasi kepada informan. kedua, kesahihan eksternal adalah dengan memberikan deskripsi yang mendalam pada data yang diperoleh. Beberapa hal perlu diperhatikan dalam menganalisis yang mendalam adalah (1) semua indikator dan unsur-unsur yang ada (2) menghimpun dan mendokumentasikan semua informasi (3) mencatatat semua kesan dan langkah-langkah serta interpretasi selama berlangsungnya penelitian.

⁸⁹ Nasution, *Metodologi Research I*, (Yogyakarta : UGM, 2001), h. 114

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Sekolah Menengah Pertama Negeri I Kepahiang yang di singkat dengan SMP Negeri I Kepahiang. SMP Negeri I Kepahiang terdaftar dengan nomor statistik sekolah 20.+26.08.01.001 dengan tipe sekolah A yang beralamat d Jl.Kihajar Dewantara Kelurahan Pensiunan Kecamatan Kepahiang Kabupaten Kepahiang Propinsi Bengkulu,kode Pos 39172 Telp.0732391462.

SMP Negeri I Kepahiang berstatus Negeri dengan satus Kepemilikan pemerintah dengan luas lahan 5898 m² dan SMP Negeri I Kepahiang merupakan salah satu sekolah rujukan. Adapun yang menjadi Visi Misi SMP Negeri I Kepahiang adalah :

“Bertakwa Terhadap Tuhan Yang Maha Esa, Berbudi Pekerti Luhur, Unggul dalam prestasi dan Berwawasan lingkungan”

Indikator visi :

1. Unggul dalam SDM yang beriman, bertakwa dan berakhlak mulia
2. Unggul dalam 5 S (senyum, sapa, salam, sopan dan santun)
3. Unggul dalam pengembangan kurikulum
4. Unggul dalam proses pembelajaran
5. Unggul dalam kelulusan
6. Unggul dalam sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan

7. Unggul dalam sarana prasarana pendidikan
8. Unggul dalam manajemen sekolah
9. Unggul dalam standart penilaian akademik dan non akademik

Dari visi yang tersurat diatas, di jabarkan menjadi misi. Adapun misinya adalah :

1. Mengoptimalkan kegiatan pemahaman, penghayatan dan pengkajian keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Mahas Esa melalui berbagai jenis kegiatan keagamaan.
2. Membudayakan kegiatan 5 S (senyum, sapa, salam, sopan dan santun) dalam kegiatan sehari-hari di sekolah, rumah dan masyarakat.
3. Melaksanakan kegiatan pembelajaran yang berbasis kompetensi secara lebih efektif dan efisien dengan memberdayakan seluruh komponen sekolah.
4. Mendorong dan membantu untuk mengenalkan potensi siswa dalam upaya pengembangan diri sebagai asset untuk meningkatkan prestasi.
5. Mewujudkan lingkungan sekolah yang indah, asri, aman dan tertib dalam upaya mendukung pelaksanaan 9 K untuk mewujudkan sekolah sebagai wiyata mandala.
6. Mempersiapkan peserta didik agar memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam berbagai bidang sebagai bekal untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi.

7. Menghasilkan peserta didik yang kompetitif dalam tingkat Lokal, Nasional, Regional dan Internasional.

Adapun tujuan sekolah, adalah mengacu pada visi dan misi sekolah,, maka SMP Negeri 1 Kepahiang mengembalikan pendidikan dengan tujuan sebagai berikut :

- a. Memiliki Kurikulum Satuan Pendidikan yang relevan dengan situasi dan kondisi sekolah, mengacu kepada Standar Kompetensi Lulusan dan Standar Isi.
- b. Memiliki karakter yang memenuhi 5 S (senyum, sapa, salam, sopan dan santun).
- c. Tercapainya pengembangan Kurikulum secara terus menerus setiap tahun.
- d. Meningkatnya kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
- e. Tercapainya monitoring dan evaluasi terhadap kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
- f. Tercapainya standar proses pembelajaran, dengan melaksanakan:
 - a) Pembelajaran dengan pendekatan saintifik (mengamati, menanya mencoba, mengasosiasi/menganalisis, mengomunikasikan dan mencipta) serta pendekatan pembelajaran individual.

- b) Penggunaan model-model pembelajaran *Discovery learning*, *Problem based learning*, *Project based learning* dan *Inquiriy learning*.
- c) Pengembangan bahan ajar dan sumber pembelajaran.
- g. Tercapainya pengembangan media pembelajaran.
- h. Tercapainya 8 standar Nasional Pendidikan.
- i. Tercapainya lingkungan kondusif.

B. Laporan Hasil Penelitian

1. Manajemen Sekolah Rujukan

- a) Administrasi yang Perlu di Siapkan untuk Menjadi Sekolah Rujukan

Tidak semua sekolah dapat dijadikan sekolah rujukan. Untuk menjadi sekolah rujukan diperlukan beberapa persyaratan dan langkah-langkah. Dalam hal Administrasi yang di butuhkan menjadi sekolah rujukan, dilakukan wawancara kepada Kepala Sekolah. Informasi yang diperoleh adalah :

Dikabupaten Kepahiang ini baru ada dua unit sekolah yang menjadi sekolah rujukan, yaitu SMPN 1 Kepahiang dan SMPN 1 Ujan Mas. Sekolah rujukan merupakan salah satu kebijakan dari pemerintah karena kualitas pendidikan SMP dilihat dari pemenuhan standar Nasional pendidikan sangat perlu dengan asumsi dimungkinkan lebih dari SNP untuk sekolah tertentu. Adminitrsasi yang perlu dipersiapkan adalah pertama mempersiapkan askreditasi sekolah yang didasarkan keputusan BAN S/M yang masih berlaku dengan akreditasi peringkat A. Kedua kami yang persiapkan adalah harus adanya keunggulan yang dimiliki sekolah atau potensi keunggulan sekolah seperti inovasi proses produk pembelajaran yang dilakukan oleh para guru senior atau mentor, manajemen sekolah yang baik, prestasi dibidang seni, olahraga, karya ilmiah dan berbagai kegiatan erkstakurikuler lainnya. Ke tiga yang perlu kami persipakan adalah komitmen dari sekolah kami yang selalu berusaha meningkatkan

mutu sekolah dan bersedia membantu pihak-pihak lain terutama sekolah imbas dalam hal meningkatkan.⁹⁰

Berdasarkan data dari Kepala Sekolah diatas diperoleh keterangan bahwa, sekolah rujukan itu adalah Kebijakan Nasional dengan mempertimbangkan kualitas sekolah. Oleh karena itu administrasi dan implementasinya yaitu Akreditasi A dan memiliki berbagai prestasi baik prestasi Akademik maupun Non Akademik. Untuk mendapatkan informasi lanjutan, penulis melakukan wawancara kepada Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum. Dalam penuturannya di peroleh informasi :

Sekolah rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang ini merupakan kepercayaan dari Direktorat Pembinaan SMP. Administrasi yang perlu kami persiapkan adalah :

- a) Akreditasi sekolah “A” yang meliputi penyiapan standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidikan dan kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pembiayaan dan standar penilaian.
- b) Ada prestasi-prestasi sekolah baik akademis yang dapat mempengaruhi atau menjadi motivasu bagi orang lain.
- c) Sudah melaksanakan kurikulum tahun 2013.
- d) Bahwa kami secara kelembagaan tetap berupaya menjaga mutu pendidikan yang sudah tercapai serta tetap berupaya secara bersama-sama untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- e) Lokasi sekolah berada di pusat kota sehingga mudah dijangkau dari berbagai daerah.⁹¹

Dari informasi yang diperoleh dapat dijelaskan bahan administrasi yang perlu dipersiapkan adalah mempersiapkan agar sekolah memperoleh akreditasi A yang memiliki berbagai prestasi baik akademik dan non akademik dan melaksanakan kurikulum 2013.

⁹⁰ Wawancara Kepada Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang Tanggal 9 Januari 2020

⁹¹ Wawancara Kepada Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang Tanggal 9 Januari

Untuk memastikan informasi yang diperoleh dari informan, selanjutnya dilakukan penelusuran terhadap dokumen-dokumen yang ada, diperoleh data tentang “draf atau konsep-konsep yang terkait dengan perenanaan untuk sekolah rujukan, seperti arsip pengisian borang untuk akreditasi, daftar hadir, gambar (foto) kegiatan dan undangan kepada para peserta”.

Berdasarkan hasil wawancara dan telaah terhadap dokumentasi , maka dapat disimpulkan bahwa administrasi Kepala Sekolah dalam mempersiapkan sekolah rujukan adalah mempersiapkan administrasi sekolah agar memperoleh akreditasi A yang meliputi penyiapan standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pembiayaan, standar penilaian. Di samping itu berusaha memiliki prestasi akademik , baik tingkat Kabupaten ,tingkat Propinsi hingga tingkat Nasional. Di samping itu melaksanakan kurikulum tahun 2013.

b) Perencanaan Administrasi Sekolah Sehingga Menjadi Sekolah Rujukan

Pada tahapan persiapan, apa saja perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam tahap itu untuk memperoleh informasi ini, penulis melakukan wawancara dengan Kepala Sekolah, informasi yang diperoleh adalah :

Perencanaan administrasi sekolah sehingga menjadi sekolah rujukan dilakukan setelah mengetahui persyaratan sekolah rujukan. Pada tahap perencanaan ini kami mempersiapkan administrasi akreditasi lembaga agar dapat memperoleh nilai maksimal dengan predikat “A”. Dalam hal ini kami menyusun delapan standar akreditasi dengan baik yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi

lulusan, standar pendidik dan kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian. Kemudian menyusun daftar-daftar prestasi akademik, non akademik serta kegiatan ekstra kurikuler yang telah diperoleh dan dilaksanakan. Kalau skemanya perencanaan sekolah rujukan dapat dibuat sebagai berikut :

Input	Proses	Output
1. Visi, Misi, Tujuan, Strategi 2. Kurikulum 3. SDM 4. Siswa 5. Sarana dan Prasarana 6. Keuangan 7. Peran serta pihak lain 8. Budaya sekolah	1. Kepemimpinan 2. Manajemen 3. Kegiatan belajar dan mengajar 4. Praktek	1. Prestasi akademik 2. Prestasi dan akomodasi

Dari skema diatas, pada infut kita menyusun semua administrasi yang dibutuhkan dengan memaksimalkan semua potensi yang tersedia kemudian pimpinan dengan kepemimpinannya mengatur atau manajemennya dalam berbagai kegiatan baik kegiatan belajar mengajar, praktek, olahraga, kegiatan ekstrakurikuler dengan tujuan terwujudnya prestasi akademik dan prestasi non akademik, menjalin kerja sama dengan lembaga lain termasuk perguruan tinggi untuk mencapai prestasi OSN dan karya tulis ilmiah, menyediakan fasilitas untuk mendukung kegiatan pembelajaran, kegiatan seni, kegiatan olah raga dan kegiatan ketrampilan melakukan pembimbingan dan pendampingan intensif peserta didik berprestasi.⁹²

Untuk memperoleh data yang lengkap atau melakukan pembuktian atas informasi diatas, dilakukan wawancara kepada wakil kepala sekolah.

Informasi yang diperoleh adalah

Dalam hal perencanaan administrasi sekolah rujukan, tentu di mulai dari mempersiapkan akreditasi lembaga terlebih dahulu untuk

⁹² Wawancara Kepada Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 9 Januari 2020

memastikan bahwa sekolah kami layak menjadi sekolah rujukan. Akreditasi itu syarat utama sekolah rujukan. Setelah itu menginventarisasi kekuatan sumber daya yang dimiliki baik guru senior, tenaga kependidikan yang berprestasi, prestasi-prestasi akademik dan non akademik sekolah, kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler dan potensi lain yang dapat digunakan untuk peningkatan mutu sekolah. Jadi dalam perencanaan ini kita mempersiapkan administrasi terkait dengan akreditasi sekolah, administrasi, administrasi persiapan pembelajaran, alat-alat peraga, prestasi akademik, prestasi non akademik, kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Yang nantinya akan dipelajari oleh peserta sekolah rujukan.⁹³

Berdasarkan informasi yang diperoleh, dapat dijelaskan bahwa perencanaan administrasi sekolah sehingga menjadi sekolah rujukan di kelompokkan menjadi tiga tahapan. Tahapan pertama adalah menginventarisir potensi-potensi, administrasi tentang visi, misi, tujuan dan strategi sekolah, pengajaran/kurikulum, personalia, kesiswaan, sarana, prasarana, keuangan, peran serta pihak lain, budaya sekolah, prestasi akademik dan non akademik sebagai input untuk di proses sebagai bahan perencanaan. Setelah tahapan itu selanjutnya semua input yang sudah di masukkan didalam perencanaan, dilaksanakan atau di implementasikan dalam kepemimpinan kepala sekolah, manajemen sekolah, proses belajar mengajar serta praktek-praktek dan dibudayakan dalam lingkungan sekolah.pada tahap akhir adalah pencapaian akademik/non akademik serta menjadi percontohan(rujukan) untuk sekolah lain.

c) Mekanisme penyusunan administrasi sekolah rujukan

⁹³ Wawancara Kepada Wakil Kepala Bagian Kurikulum Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 9 Januari 2020

Setelah tahap administrasi dan perencanaan, maka perlu diketahui mekanisme penyusunan administrasi sekolah rujukan. Dalam hal ini kepala sekolah menegaskan

Langkah yang kami tempuh sekolah setelah tahap perencanaan sekolah rujukan adalah menyusun, melengkapi administrasi yang dibutuhkan. Administrasi ini bertujuan sebagai bagian dari yang dipelajari oleh sekolah sekolah imbas. Oleh sebab itu penyusunan administrasi ini harus dilakukan dengan cermat, lengkap dan baik penyusunannya dimulai dari dokumen-dokumen akreditasi yang di isi sesuai dengan ketentuan badan akreditasi nasional smp. Setelah itu dokumen-dokumen pendukung pelaksanaan kegiatan belajar dan mengajar, administrasi supervise, pembinaan, rapat-rapat, hubungan kerja sama, prestasi-prestasi akademik, prestasi prestasi non akademik. Administrasi ini juga akan diobservasi oleh peserta sekolah imbas.⁹⁴

Dari informasi itu dapat di terangkan bahwa mekanisme penyusunannya adalah rangkaian dari langkah penyiapan, perencanaan. Pada tahap ini, semua dokumen yang diperlukan di periksa bersama oleh para guru, kepala sekolah di susun secara lengkap, cermat sesuai dengan tuntutan standar nasional pendidikan. Untuk mendapatkan data yang lain, dilakukan *crosscheck* kepada pihak lain yang mengetahui hal ini. Informasi yang di peroleh adalah

Administrasi sekolah rujukan memiliki tiga fungsi, pertama sebagai kelengkapan dokumen untuk akreditasi, kedua sebagai arsip yang ketiga berfungsi sebagai bagian dari yang akan dipelajari oleh sekolah imbas. Oleh sebab itulah penyusunan administrasi sekolah rujukan harus ditata dengan baik. Penyusunan administrasi dimulai dari pengumpulan seluruh bahan, dokumen, photo, arsip-arsip yang terkait dengan penyusunan borang akreditasi, dan menyusun administrasi terkait dengan prestasi-prestasi sekolah baik prestasi akademik dan non akademik serta keunggulan atau kelebihan-kelebihan yang dimiliki sekolah misalnya guru yang menjadi mentor, karya karya ilmiah, penulis atau pengarang buku. Setelah

⁹⁴ Wawancara Kepada Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 9 Januari 2020

semua administrasi ini diprint lalu ditata sesuai dengan urutan borang dan kebutuhan. Penataan ini dimaksudkan agar lebih mudah menjelaskan kepada para sekolah imbas sehingga mereka dapat dengan mudah memperbaiki atau menyempurnakan administrasi-administrasi baik administrasi terkait borang maupun administrasi keunggulan sekolah, administrasi ekstra kurikuler dan sebagainya.⁹⁵

Selanjutnya penulis melakukan tela'ah terhadap dokumentasi, dari berbagai dokumentasi terdapat dokumen-dokumen akreditasi, daftar prestasi akademik dan non akademik sekolah, daftar hadir rapat, undangan rapat terkait dengan penyiapan administrasi sekolah rujukan.⁹⁶

Berdasarkan temuan data di lapangan dapat di simpulkan bahwa mekanisme penyusunan administrasi sekolah rujukan di lakukan setelah tahap penyiapan, perencanaan di lakukan. Pada tahap ini semua administrasi-administrasi disusun sesuai kelompok, jenis, kepentingannya. Serta setelah semua dokumen di setuju bersama oleh pihak sekolah. Prinsip dalam mekanisme penyusunan ini adalah lengkap, objektif, sistematis, karena dokumen ini menjadi bagian yang akan dipelajari oleh sekolah-sekolah imbas.

d) Implementasi manajemen sekolah rujukan

Setelah kegiatan-kegiatan persiapan, penyiapan, penyusunan dokumen, mekanisme penyusunan dokumen. Langkah yang paling penting adalah implementasi dokumen-dokumen itu. Penjelasan dari kepala sekolah adalah

⁹⁵ Wawancara Kepada Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 9 Januari 2020

⁹⁶ Hasil Observasi Tanggal 9 Januari 2020

Implementasi manajemen sekolah rujukan yang kami lakukan dengan berbagai rangkaian-rangkaian kegiatan yang dapat disimpulkan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan memperbaiki sistem.
- b. Menyusun dokumen penjamin, seperti dokumen standar, dokumen kebijakan, dokumen formulir.
- c. Membuat perencanaan peningkatan mutu yang dirumuskan dalam rencana kerja satuan pendidikan.
- d. Mengelola mutu pendidikan dengan melibatkan semua warga sekolah.
- e. Menyusun strategi penerapan pelaksanaan implementasinya.
- f. Melakukan rapat bersama unsur terkait.
- g. Mengundang para warga {kepala sekolah, para guru dan staf} dari sekolah imbas untuk diberikan berbagai materi yang terkait dengan mutu pendidikan.
- h. Melakukan evaluasi kegiatan.
- i. Menyusun laporan.⁹⁷

Menyimak penjelasan dari kepala sekolah di atas, ternyata implementasi dari manajemen sekolah rujukan sangat kompleks yang dimulai dari perencanaan hingga menyusun laporan. Untuk memperoleh data yang akurat, penulis melakukan wawancara dengan wakil kepala sekolah, informasi yang diperoleh adalah

Manajemen sekolah rujukan dilakukan dengan rincian-rincian :

- a. Adanya penetapan sekolah rujukan dari direktorat jenderal pendidikan menengah melalui Dinas Pendidikan Kabupaten Kepahiang.
- b. Mempersiapkan, menata dokumen-dokumen yang diperlukan dan mendukung kegiatan sekolah rujukan.
- c. Menyusun persiapan kegiatan yang meliputi waktu kegiatan, para peserta, strategi pelaksanaan hingga konsumsi dan pendukung lainnya.
- d. Melakukan FGD dengan para peserta sekolah imbas.
- e. Penyusunan laporan kegiatan.⁹⁸

⁹⁷ Wawancara Kepada Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 9 Januari 2020

⁹⁸ Wawancara Kepada Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 9 Januari

Guna memperoleh data, fakta yang objektif, maka penulis melakukan telaah terhadap dokumen-dokumen implementasi manajemen sekolah rujukan. Fakta yang diperoleh bahwa implementasi sekolah rujukan dimulai dari inventarisir semua sumber daya yang ada di sekolah baik prestasi akademik, prestasi non akademik, prestasi sumber daya manusia, kegiatan intra dan extra kurikuler, keunggulan sekolah, budaya mutu sekolah dan sebagainya. Kesemua ini dimasukkan dalam dokumen borang akreditasi agar memperoleh akreditasi "A", proses ini disebut dengan perencanaan. Setelah ada penetapan sekolah menjadi sekolah rujukan, maka ditetapkan sekolah imbas.

Selanjutnya sekolah imbas akan belajar ke sekolah SMP Negeri I Kepahiang yang di tunjukan untuk rujukan dan sekolah-sekolah imbas akan belajar tentang administrasi akreditasi, administrasi pembelajaran, administrasi kepegawaian, administrasi kesiswaaan, administrasi Hubungan masyarakat, administrasi keuangan, administrasi sarana dan prasarana, administrasi sekolah, administrasi manajemen mutu, budaya sekolah yang baik.

e) Evaluasi Pelaksanaan Sekolah Rujukan

Langkah terakhir dari manajemen sekolah rujukan adalah evaluasi. Evaluasi bertujuan untuk melihatkan pencapaian akan tujuan yang telah di rencanakan sebelumnya, mengevaluasi partisipasi peserta , hambatan dan sebagainya. Untuk mendapatkan informasi ini, dilakukan wawancara kepada Kepala Sekolah. Informasi yang diperoleh adalah

Rangkaian kegiatan manajemen sekolah rujukan SMP Negeri I Kepahiang adalah melakukan evaluasi. Tujuan dari evaluasi ini untuk memastikan kegiatan yang terkait dengan sekolah rujukan ini berjalan sesuai dengan yang sudah di persiapkan. Evaluasi dilakukan oleh pihak sekolah penyelenggara dengan mengacu kepada indikator yang dapat menjawab tercapainya tujuan sekolah rujukan, melalui evaluasi ini juga dapat diketahui factor pendorong dan penghambat implementasi program SMP rujukan, mendapatkan perkembangan program SMP rujukan yang sudah dilaksanakan, menilai keberhasilan sekolah imbas yang ditunjuk serta bahan masukan untuk perbaikan dan penyempurnaan rencana program, strategi pelaksanaan dan taerget pada masa yang akan datang jika tetep dipercayakan.⁹⁹

Dalam upaya memperoleh informasi yang akurat, penulis melakukan wawancara Kepada Kepala Sekolah.

Evaluasi pelaksanaan sekolah rujukan merupakan salah satu langkah dari kegiatan-kegiatan sekolah rujukan. Evaluasi dilaksanakan setelah tahap perencanaan selesai, kegiatan sudah dilakukan. Evaluasi yang kami lakukan mengacu kepada indikator-indikator tentang ketercapaian tujuan sekolah rujukan. Evaluasi ini juga dimaksudkan untuk melihat system penjaminan mutu lulusan dan melaksanakan program penjamin mutu , mengevaluasi apakah sekolah rujukan menjadikan sekolah sebagai pusat keunggulan dan mengevaluasi sekolah-sekolah imbas.¹⁰⁰

Untuk memperoleh data yang lebih lengkap penulis melakukan telaah terhadap arsip-arsip photo dan dokumen evaluasi yang ada. Dalam penelusuran penulis menemukan fakta, bahwa kegiatan evaluasi sekolah rujukan di hadiri oleh para Kepala Sekolah imbas, unsur pimpinan sekolah rujukan. Evaluasi meliputi berbagai kegiatan yang dilakukan, ketercapaian tujuan-tujuan yang telah dirumuskan, hambatan-hambatan

⁹⁹ Wawancara Kepada Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 9 Januari 2020

¹⁰⁰ Wawancara Kepada Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 9 Januari 2020

yang ditemui, keaktifan peserta, keuangan, narasumber dan sebagainya.¹⁰¹

Berdasarkan hasil wawancara dan penela'an terhadap dokumen laporan penyelenggaraan Sekolah Rujukan di SMPN Negeri 1 Kepahiang, disimpulkan bahwa evaluasi terhadap penyelenggaraan Sekolah Rujukan dilakukan setelah kegiatan persiapan, perencanaan dan pelaksanaan dilakukan. Evaluasi dilakukan untuk mendapatkan berbagai masukan sebagai umpan balik untuk penyelenggaraan pada masa yang akan datang.

Setelah melakukan pengumpulan data baik dengan wawancara, observasi dan dokumentasi, dapatlah disimpulkan bahwa manajemen pengelolaan Sekolah Rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang dimulai dari penyiapan berbagai potensi-potensi, manajemen, prestasi, keunggulan yang kemudian dituangkan ke dalam kegiatan perencanaan yang di administrasikan ke dalam borang Akreditasi Sekolah. Borang tersebut meliputi visi, misi tujuan sekolah, administrasi pembelajaran/kurikulum, sumber daya manusia/kepegawaian, tata kelola, sarana prasarana, prestasi sekolah baik akademik dan non akademik, keuangan, manajemen mutu dan budaya sekolah. Setelah administrasi, dokumen itu disusun selanjutnya sesuai kebutuhan yang kemudian dilaksanakan dengan membuat jadwal-jadwal sosialisasi, pertemuan dengan sekolah-sekolah

¹⁰¹ Hasil Observasi Dokumen Laporan Sekolah Rujukan SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 9 Januari 2020

imbas. Setelah selesai pelaksanaan maka dilakukan evaluasi dan pelaporan.

2. Kendala Dalam Penyusunan Manajemen Sekolah Rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang dan Manfaatnya bagi sekolah Imbas

Mempersiapkan manajemen sekolah rujukan bukanlah sesuatu yang mudah, tetapi kompleksitas yang perlu dipersiapkan, disusun dan diimplementasikan untuk mendapatkan informasinya dilakukan wawancara untuk mendapatkan informasinya dilakukan wawancara dengan kepala sekolah. Informasi yang diperoleh adalah

Sekolah rujukan ini tidak permanen atau tidak terus-menerus. Hambatan dalam mempersiapkan dan melaksanakan sekolah rujukan antara lain mempersiapkan dokumen-dokumen, baik terkait dokumen persyaratan indicator baik dengan dokumen akreditasi, dokumen prestasi akademik, menyusun dan mempersiapkan dokumen pendukung lainnya. Keterbatasan anggaran yang diberikan sangat terbatas, pengaturan waktu pelaksanaan.¹⁰²

Merujuk kepada data yang diperoleh diatas dapat dijelaskan bahwa kendala dalam manajemen sekolah rujukan itu, antara lain :

- a. Persiapan, persiapan ini meliputi inventarisasi semua potensi sekolah, baik potensi sumber-sumber belajar (Guru-guru inti, Perpustakaan, Laboratorium, Kegiatan ekstrakurikuler, keunggulan sekolah), potensi siswa-siswa yang berprestasi, prestasi akademik, prestasi non akademik dan sebagainya. Kegiatan penyiapan ini membutuhkan orang atau personal dan waktu sementara mereka melaksanakan tugas pembelajaran.

¹⁰² Wawancara Kepada Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 21 Januari 2020

- b. Penyiapan dokumen, pada tahapan ini membutuhkan waktu dan personal yang mengerjakan serta arahan dari pimpinan. Hambatan juga berkaitan dengan waktu karena mereka harus melaksanakan tugas utama yaitu tugas mengajar dan pelayanan oleh para staf administrasi.
- c. Pelaksanaan, kendalanya adalah pengaturan jadwal kegiatan serta alokasi pengangguran yang terbatas.

Untuk melengkapi informasi diatas, dilakukan crosscheck kepada Wakil Kepala Sekolah. Informasi yang diperoleh adalah

Menjadikan sekolah rujukan tempat belajar bagi para sekolah dengan baik. Persiapannya dimulai dari perencanaan, pembuatan administrasi atau menyusun administrasi borang, menjamin mutu sekolah adalah bagian yang menjadi hambatan tugas utama tim adalah mengajar. Disamping itu, mempersiapkan administrasi pendukung lainnya seperti menginventarisir bukti-bukti pretasi akademik, prestasi non akademik, keunggulan-keunggulan sekolah lainnya. Serta terbatasnya anggaran dana butuh persiapan pertemuan ketangan sekolah-sekolah imbas.¹⁰³

Menyimak penjelasan wakil kepala sekolah diatas, beberapa kendala dalam memanajemen sekolah rujukan seperti :

- a. Mempersiapkan bahan. Bahan untuk pendukung administrasi karena untuk menjadi sekolah rujukan harus terakreditasi A.
- b. Terkendala dengan personalia yang akan mengerjakan berbagai persiapan administrasi.
- c. Terkendala dengan jadwal kegiatan karena sekolah imbas harus belajar banyak tentang sekolah bermutu.

¹⁰³ Wawancara Kepada Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 21 Januari 2020

d. Terkendala dengan terbatasnya anggaran yang tersedia.

Walaupun terdapat berbagai hambatan, akan tetapi didukung oleh berbagai hal. Menurut Kepala Sekolah dukungan itu berupa :

Faktor yang mendukung terlaksananya sekolah rujukan atau SMP rujukan ini adalah karena adanya penyaluran dari pemerintah bahwa SMP rujukan adalah SMP yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan sehingga mencapai standar sesuai standar nasional pendidikan. Dan sekolah ini menjadi percontohan atau model bagi sekolah sekitar sehingga mengerti tentang sistem penjamin mutu internal disamping belajar tentang keunggulan-keunggulan sekolah kami. Jadi pendukung utama adalah adanya pengakuan terhadap mutu sekolah kami. Pendukung berikutnya adalah sekolah kami memang memiliki berbagai prestasi-prestasi akademik maupun non akademik serta memiliki keunggulan lokasi.¹⁰⁴

Pada bagian lain wakil kepala sekolah mengatakan, bahwa :

Faktor yang mendukung sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang ini menjadi sekolah rujukan adalah akreditasi lembaga sudah terakreditasi "A" sehingga menjadi modal kepercayaan diri dari lembaga. Kemudian prestasi-prestasi yang diperoleh para siswa baik prestasi akademik dan prestasi non akademik cukup banyak. Kemudian kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler yang dilakukan oleh sekolah yang diikuti oleh para siswa cukup banyak. Di samping itu, para guru senior yang menjadi mentor mata pelajaran juga cukup banyak. Kemudian lokasi sekolah yang strategis sehingga mudah dijangkau oleh peserta sekolah imbas.¹⁰⁵

Menjadi sekolah rujukan berarti menjadi sekolah contoh, sekolah teladan tempat sekolah lain untuk belajar berbagai hal. Oleh sebab itu, banyak melibatkan pihak lain dalam manajemennya. Untuk mendapat informasi ini dilakukan wawancara kepada kepala sekolah dan diperoleh informasi bahwa

Menjadi sekolah rujukan yang menjadi tempat sekolah imbas mencari pengalaman bukanlah hal yang mudah, mulai dari tahap

¹⁰⁴ Wawancara Kepada Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 21 Januari 2020

¹⁰⁵ Wawancara Kepada Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 21 Januari

persiapan, pelaksanaan hingga evaluasi melibatkan berbagai pihak. Dalam hal ini peningkatan mutu kegiatan belajar mengajar kita melibatkan para pengawas mata pelajaran, pengawas Pembina, pihak LPMP, dalam hal pelatihan karya ilmiah kita bekerja sama dengan Perguruan tinggi, dalam hal pengembangan bakat, minat, dan potensi siswa baik untuk prestasi akademik, melibatkan pelatih-pelatih dari luar. Dalam hal kebersihan taman kita bekerja sama dengan pihak Dinas Lingkungan Hidup dan untuk kesehatan sekolah kami bekerja sama dengan Dinas Kesehatan. Di samping itu di bantu oleh para orang tua wali murid dan komite sekolah.¹⁰⁶

Data yang diperoleh di atas bahwa yang terlibat dalam mempersiapkan sekolah rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang itu ternyata banyak pihak luar, antara lain para pengawas mata pelajaran, pengawas pembina, pihak Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) tingkat provinsi, perguruan tinggi, para guru-guru senior, pelatih olahraga dan sanggar seni.

Untuk mendapatkan data yang akurat, penulis melakukan wawancara dengan wakil kepala sekolah. Dalam hal ini diperoleh informasi

Dalam melaksanakan sekolah rujukan ini pihak-pihak yang terlibat adalah para orang tua siswa, pengurus komite sekolah, Dinas Pendidikan Kabupaten, LPPM Propinsi Bengkulu, para guru-guru senior, perguruan tinggi, berbagai dinas lainnya, seperti kepolisian, Dinas Kesehatan, Dinas Kehutanan dan lingkungan hidup, para pelatih olahraga, dan pelatih kesenian atau sanggar seni.¹⁰⁷

Sekolah rujukan atau sekolah percontohan bagi sekolah sekitar dikenal dengan sebutan sekolah imbas. Berdasarkan dokumentasi yang ada, sekolah imbas dari sekolah rujukan ini adalah

- a. SMP Negeri 2 Kabupaten Kepahiang
- b. SMP Negeri 3 Kabupaten Kepahiang
- c. SMP Negeri 4 Kabupaten Kepahiang
- d. SMP Negeri 1 Kecamatan Bermani Ilir

¹⁰⁶ Wawancara dengan kepala SMP Negeri I Kepahiang tanggal 28 Januari 2020

¹⁰⁷ Wawancara dengan wakil kepala SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 28 Januari 2020

- e. SMP Negeri 2 Kecamatan Ujan Mas.¹⁰⁸

Keterlibatan dari sekolah imbas ini memberikan berbagai manfaat.

Sebagai mana fakta yang diperoleh dari kepala sekolah sebagai berikut.

Sebenarnya sekolah rujukan ini adalah untuk sarana bagi sekolah imbas untuk belajar. Ada banyak manfaat yang sekolah imbas dapat ambil atau dipetik kegiatan ini, antara lain :

- a. Membangun komitmen menjadikan sekolah yang bermutu.
- b. Membangun komitmen secara bersama-sama untuk meningkatkan mutu sekolah secara berkelanjutan.
- c. Mengembangkan semua potensi yang dimiliki sekolah untuk lebih berhasil.
- d. Memberdayakan semua potensi sumber daya manusia untuk kemajuan dan keunggulan sekolah.
- e. Memberi pengalaman tentang mempersiapkan dan mengisi boring-borang akreditasi.
- f. Menyusun program-program untuk prestasi akademik dan non akademik.¹⁰⁹

Untuk memastikan fakta di atas, maka dilakukan wawancara dengan wakil kepala sekolah dan diperoleh informasi

Sasaran utama dari sekolah rujukan adalah sekolah imbas atau sekolah sasaran. Manfaat yang dapat mereka ambil adalah :

- a. Mempersiapkan sekolah yang bermutu.
- b. Mempersiapkan borang-borang akreditasi.
- c. Mempelajari berbagai kegiatan ekstra kurikuler yang kemungkinan dapat dilakukan.
- d. Mempersiapkan tentang prestasi-prestasi akademik maupun non akademik.
- e. Mempersiapkan administrasi sekolah unggul.
- f. Mempersiapkan tim untuk penjamin mutu sekolah.¹¹⁰

Merujuk kepada fakta yang diperoleh di atas dapat dijelaskan bahwa dengan diterapkannya sekolah rujukan akan memberikan manfaat bagi sekolah imbas, antara lain :

¹⁰⁸ Dokumentasi SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 9 Januari 2020

¹⁰⁹ Wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 12 Februari 2020

¹¹⁰ Wawancara dengan wakil kepala SMP Negeri 1 Kepahiang tanggal 12 Februari 2020

- a. Dapat memperoleh pengetahuan dan pengalaman tentang administrasi sekolah rujukan.
- b. Memperoleh pengalaman atau perbandingan tata kelola atau manajemen pengelolaan sekolah seperti administrasi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pembelajaran, perpustakaan, sarana dan prasarana sekolah, keuangan, kepegawaian, dan sebagainya.
- c. Memperoleh perbandingan tentang pemberdayaan berbagai sarana sekolah.
- d. Memperoleh perbandingan tentang pengembangan bakat dan minat

Untuk memperoleh kebenaran dari fakta yang diperoleh, maka dilakukan kembali bagi sekolah-sekolah imbas dan didapati data sebagai berikut.

Sekolah saya ditetapkan menjadi salah satu unit sekolah yang menjadi salah satu unit sekolah yang menjadi bagian yang harus dibina oleh sekolah rujukan. Manfaat yang kami dapati menjadi sekolah imbas adalah

1. Memperoleh pengetahuan tentang mempersiapkan berbagai administrasi-administrasi yang perlu dipersiapkan dalam upaya menciptakan sekolah yang baik.
2. Mendapatkan pengetahuan tentang manajemen atau pengelolaan berbagai bagian-bagian yang ada disekolah baik manajemen kurikulum, manajemen kepegawaian, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan, manajemen hubungan masyarakat, manajemen sarana prasarana agar lebih efektif.
3. Memperoleh pengetahuan tentang mempersiapkan borang akreditasi
4. Memperoleh pengetahuan tentang upaya-upaya dalam memenuhi standar-standar nasional yang dipersyaratkan dalam penyelenggaraan pendidikan.¹¹¹

Kemudian kepala sekolah lain mengatakan :

Salah satu sekolah yang ditetapkan menjadi sekolah imbas adalah sekolah yang saya pimpin.dalam kegiatan ini banyak manfaat yang kami peroleh seperti :

¹¹¹ Wawancara dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Kepahiang tanggal 12 Januari 2020

1. Menghemat anggaran pemerintah dan sekolah dalam upaya meningkatkan mutu sekolah.
2. Memperoleh pengetahuan tentang mempersiapkan berbagai administrasi sekolah untuk menjadi sekolah yang bermutu
3. Membangun semangat atau motivasi dari semua pihak terkait dalam upaya peningkatan mutu sekolah
4. Belajar tentang menata, mengelola berbagai manajemen yang ada disekolah
5. Meningkatkan motivasi dalam upaya meningkatkan prestasi anak-anak baik prestasi akademik maupun prestasi non akademik
6. Mendapatkan pengetahuan tentang sistem penjaminan internal mutu sekolah.¹¹²

Untuk memperoleh kepastian informasi yang diperoleh dilakukan wawancara kepada kepala sekolah imbas lain, informasi yang diperoleh adalah

Kami sangat terbantu dengan ditetapkannya sekolah kami sebagai sekolah imbas karena

1. Kami dapat kesempatan belajar yang banyak tentang berbagai administrasi pengelolaan sekolah yang baik
2. Kami dapat mengerti tentang usaha-usaha memenuhi standar nasional dalam penyelenggaraan pendidikan
3. Kami memiliki berbagai inspirasi untuk meningkatkan prestasi anak-anak yang berkaitan dengan prestasi akademik maupun prestasi non akademik
4. Memberikan kami pengalaman bagaimana mempersiapkan segala seharusnya agar memperoleh akreditasi A
5. Kami mendapatkan pengetahuan tentang mengelola lingkungan sekolah agar bersih, aman, indah, tertib dan nyaman.
6. Kami mendapat pengetahuan tentang bagaimana untuk mengelola sekolah yang bermutu.¹¹³

Sementara itu kepala sekolah imbas lain mengatakan :

Bagi kami sekolah imbas dengan ikut sertakan menjadi sekolah imbas sangat banyak memebrikan manfaat yang meliputi :

1. Diberikan kesempatan untuk belajar mempersiapkan berbagai administrasi untuk menyelenggarakan pendidikan dengan memenuhi Standar Pendidikan Nasional (SNP).
2. Memperoleh wawasan tentang mempersiapkan borang akreditasi sehingga ada perbandingan dengan yang ada disekolah saat ini.

¹¹² Wawancara dengan kepala sekolah SMP Negeri 3 Kepahiang tanggal 13 Februari 2020

¹¹³ Wawancara dengan kepala sekolah SMP Negeri 4 Kepahiang tanggal 13 Februari 2020

3. Memperoleh berbagai pengalaman untuk menggali berbagai potensi untuk peningkatan mutu sekolah dan berkembangnya bakat, minat dan potensi anak-anak agar berkembang maksimal
4. Diberikan kesempatan untuk mempelajari bagaimana pengelolaan pembelajaran yang baik, pengelolaan perpustakaan, surat menyurat, dan sarana prasarana.
5. Diberikan kesempatan secara bersama-sama semua pihak yang ada disekolah untuk belajar tentang upaya-upaya membangun mutu sekolah dan berkomitmen untuk menerapkan
6. Diberikan kesempatan untuk manajemen berbagai kegiatan dan bagian yang ada di sekolah dengan baik dan benar.¹¹⁴

Selanjutnya dilakukan wawancara dengan kepala sekolah lain dan diperoleh hasil,

Melalui keikutsertaan kami dalam sekolah rujukan ini memberikan banyak manfaat bagi sekolah kami, berupa :

1. Kami secara keseluruhan yaitu kepala dan wakil kepala sekolah, para wali kelas, guru, tenaga kependidikan dapat belajar bersama-sama pada sekolah rujukan sehingga lebih mudah berdiskusi.
2. Menghemat biaya dan waktu dalam rangka menumbuhkembangkan sekolah yang bermutu karena jarak yang dekat dan tidak harus meninggalkan waktu efektif.
3. Kami dapat pengalaman bagaimana sistem penjaminan mutu yang dilakukan oleh lembaga atau sistem penjaminan mutu internal
4. Kami memperoleh pengalaman-pengalaman tentang bagaimana manajemen pengelolaan sekolah yang bermutu.¹¹⁵

Menyimak temuan penelitian di atas ternyata keberadaan sekolah rujukan memberikan berbagai dampak positif terhadap sekolah imbas, seperti manajemen pengelolaan berbagai administrasi sekolah bermutu, penyiapan berbagai administrasi akademik dan non akademik serta sistem penjamin mutu internal.

¹¹⁴ Wawancara dengan kepala sekolah SMP Negeri 1 Kecamatan Bermani Ilir tanggal 19 Februari 2020

¹¹⁵ Wawancara dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Kecamatan Ujan mas tanggal 27 Februari 2020

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan kendala dalam penyusunan manajemen sekolah rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang dan manfaatnya bagi sekolah imbas ialah Kendala dalam penyusunan manajemen sekolah rujukan adalah pertama, pada tahap persiapan sumber daya sekolah baik sumber belajar, sumber daya manusia, tata kelola, kedua terkait dengan personal atau orang-orang yang dilibatkan karena tidak semua bisa dilibatkan, ketiga yaitu berhubungan dengan waktu mempersiapkan berbagai administrasi kegiatan bagi sekolah imbas, keempat adalah terbatasnya anggaran yang tersedia, manfaat sekolah rujukan bagi sekolah imbas antara lain : a) mendapatkan pengetahuan dan pengalaman penyiapan administrasi sekolah yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP), b) memperoleh pengalaman dan pengetahuan tentang tata kelola berbagai teknis tentang administrasi pembelajaran, administrasi kepegawaian, sarana dan prasarana, keuangan, administrasi pelayanan khusus, dan hubungan masyarakat, c) memperoleh pengetahuan dan pengalaman tentang manajemen pengelolaan sekolah bermutu, d) memperoleh pengetahuan dan pengalaman tentang sistem penjaminan mutu internal, e) memperoleh pengetahuan tentang mengelola sumber daya potensial seperti guru senior, siswa berbakat, potensi sekolah, f) menghemat anggaran pembiayaan dalam usaha peningkatan mutu sekolah.

C. Pembahasan

Tidak semua sekolah dapat menjadi sekolah rujukan. Pemilihan SMP Negeri 1 Kepahiang sebagai sekolah rujukan karena memiliki akreditasi A, kemudian terletak dilokasi strategis, mudah dan aman, artinya letak sekolah

mudah dijangkau oleh sekolah imbas serta berada dalam lingkungan yang bebas dari gangguan keamanan dan bebas dari ancaman bencana alam. SMP ini juga memiliki keunggulan atau potensi unggulan. Keunggulan yang dimiliki sekolah rujukan dapat berbentuk keunggulan dibidang akademik maupun non akademik, misalnya inovasi proses pembelajaran, manajemen sekolah, IPTEK, seni, budaya, olahraga, dan berbagai kegiatan ekstrakurikuler.

SMP Rujukan dengan bimbingan LPMP di setiap provinsi, diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan sehingga mencapai SNP atau melampauinya. Dalam kondisi tersebut, SMP Rujukan akan berperan sebagai model atau percontohan pelaksanaan sistem penjaminan mutu pendidikan, khususnya pelaksanaan SPMI pada satuan pendidikan. Dengan demikian, sekolah lain disekitarnya terutama di zona yang dalam dapat belajar mengenai pelaksanaan SPMI pada SMP rujukan disamping belajar tentang keunggulan-keunggulan lainnya.

Penerapan manajemen pengelolaan sekolah rujukan dengan indikator dana bantuan program di SMP Negeri 1 Kepahiang, meliputi:

1. Program penerapan sistem penjaminan mutu internal yang meliputi ; a). penerapan siklus SPMI di Sekolah, b). peningkatan mutu pendidikan sesuai standar nasional pendidikan yang terbagi menjadi (1) peningkatan mutu manajemen, (2) peningkatan mutu pembelajaran.
2. Program pengembangan ekosistem pendidikan yang kondusif yang meliputi ; a) mempertahankan dan mengembangkan sekolah yang menyenangkan, ramah, tenang dan nyaman, b). peningkatan kompetensi

kepala sekolah dalam kepemimpinan sekolah, c). peningkatan kompetensi guru tentang pemahaman karakteristik peserta didik, d). peningkatan peran guru dalam meningkatkan bakat, minat, dan lainnya yang dimiliki peserta didik dalam upaya menumbuhkembangkan kekritisannya, kreativitas dan inovasi, e). pelibatan orang tua peserta didik dalam peningkatan mutu pendidikan, f). pelibatan masyarakat untuk peduli pendidikan, g). pelibatan dunia usaha dalam pendidikan, h). pelibatan organisasi profesi dalam bidang pendidikan dan / atau lainnya, i). penggalan dana pendidikan yang berasal dari APBD dan masyarakat dan j). penggalan dana pendidikan yang berasal dari masyarakat.

3. Program pelaksanaan penguatan pendidikan karakter / PPK dan gerakan literasi sekolah/GLS, yang meliputi ; a). penumbuhan kesadaran moral, spiritual dalam perilaku sehari-hari, b). menumbuhkembangkan nilai-nilai kebangsaan dan kebhinekaan (menumbuh rasa cinta tanah air, dan menerima keberagaman sebagai anugerah untuk bangsa Indonesia, c). mengembangkan interaksi positif antara peserta didik dengan guru dan orang tua, d). mengembangkan interaksi positif antar peserta didik, e). merawat diri dan lingkungan sekolah, f). mengembangkan potensi diri peserta didik secara utuh, g). pelibatan orang tua dan masyarakat di sekolah dan h). gerakan literasi sekolah di implementasikan dalam pembelajaran dan lainnya.
4. Program pengembangan sekolah menjadi pusat keunggulan, yang meliputi ; a). pengembangan keunggulan dalam prestasi peserta didik dalam bidang

akademik dan non akademik, b). pengembangan keunggulan pengelolaan proses pembelajaran yang sama atau lebih dari standar nasional pendidikan, c). pengembangan dan peningkatan sistem/proses belajar yang lebih dari SNP, d). pengembangan keunggulan dalam peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang lebih dari standar nasional pendidikan dan e). pengembangan dan peningkatan pengelolaan sekolah yang lebih dari standar nasional pendidikan.

5. Program pelaksanaan pengimbasan, yang meliputi ; a). sosialisasi program pengimbasan, b). perencanaan program pengimbasan, c). pelaksanaan program pengimbasan dan monitoring dan evaluasi (ME) program pengimbasan.

Dari penjelasan diatas, berarti strategi atau rangkaian upaya dalam membentuk/menjadikan sekolah rujukan mampu memenuhi indikator-indikator yang telah ditetapkan adalah dengan :

- a. Penerapan sistem penjaminan mutu internal,
- b. Pengembangan ekosistem pendidikan yang kondusif,
- c. Melaksanakan penguatan pendidikan karakter dan gerakan literasi sekolah,
- d. Mengembangkan sekolah menjadi pusat keunggulan,
- e. Melaksanakan keimbasan.

Manajemen pengelolaan sekolah dalam mengimbasikan atau proses pentransferan pengetahuan dan pengalaman praktis dan/atau pemberian asistensi pengetahuan atau pengalaman praktis dan/atau pemberian asistensi

dalam memenuhi, mempertahankan dan memperkaya standar nasional pendidikan serta mengembangkan keunggulan-keunggulan penyelenggaraan pendidikan kepada sekolah imbas .

Untuk mencapai tujuan itu kepala sekolah manajemen untuk kebutuhan itu dengan tujuan agar sekolah imbas dapat :

- a. Mencapai target / indikator standar nasional pendidikan,
- b. Memberdayakan berbagai potensi dan keunggulan-keunggulan penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan potensi dan sumber belajar yang dimiliki,
- c. Penghematan anggaran.

Di dalam manajemen pengelolaan sekolah rujukan akan mempersiapkan kebutuhan kebutuhan untuk itu, berupa :

- a. Terkait dengan materi pengimbasan, berupa Metodologi dan praktik-praktik baik dalam memenuhi atau melampaui Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Penilaian, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Pembiayaan, dan Standar Pengelolaan; dan
- b. Substansi, metodologi, dan praktik-praktik baik dalam mengembangkan keunggulan-keunggulan penyelenggaraan pendidikan, antara lain dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang kondusif, membangun budaya mutu dan melaksanakan penguatan pendidikan karakter serta pengembangan kemampuan literasi siswa.

Pada prinsipnya manajemen pengelolaan sekolah rujukan adalah bagian penjaminan pemenuhan standar pada sekolah secara sistemik, holistik, dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu pada sekolah secara mandiri serta berfungsi sebagai pengendali penyelenggaraan pendidikan untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, sekolah dalam menjalankan sistem penjaminan mutu internal memiliki siklus sesuai dengan kegiatan komponen masing-masing. Penyusunan rencana peningkatan mutu pendidikan yang dituangkan dalam dokumen perencanaan, pengembangan sekolah dan rencana aksi pemenuhan dan penjaminan mutu pendidikan ini merupakan tanggung jawab dari setiap komponen di satuan pendidikan. Penjaminan mutu pendidikan pada satuan pendidikan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya budaya mutu pada seluruh komponen satuan pendidikan. Oleh karena itu, pada pelaksanaan sistem penjaminan mutu pendidikan pada satuan pendidikan di lakukan dengan pendekatan pelibatan seluruh komponen satuan pendidikan (whole school approach) agar seluruh komponen satuan pendidikan bersama sama memiliki budaya mutu.

Manajemen pengelolaan sekolah rujukan merupakan proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan yang mengacu pada 8 standar nasional pendidikan untuk pendidikan dasar dan menengah, secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga memenuhi kepuasan pemangku kepentingan dalam (siswa, orang tua, masyarakat, pemerintah, guru, tenaga kependidikan serta pihak lain yang berkepentingan) dengan demikian, setiap standar yang ditetapkan dapat dicapai dan semua komponen dalam sistem

sekolah bekerja secara optimal dan bersinergi bagi tercapainya standar yang ditetapkan.

Manajemen pengelolaan sekolah tujuan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu, dan mempunyai tujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dan disempurnakan secara terencana, terarah dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global.

Dokumen-dokumen dalam sekolah rujukan itu lebih ditekankan pada 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP). Adapun 8 SNP tersebut ialah sebagai berikut.

a. Standar Isi

Standar isi merupakan kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu (Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan). Pengaturan mengenai standar isi tertuang dalam Permendikbud Nomor 21 Tahun 2016 tentang Standar Isi Pendidikan Dasar dan Menengah. Standar isi disesuaikan dengan substansi tujuan pendidikan nasional yang dijabarkan dalam domain sikap spiritual dan sikap sosial, pengetahuan, dan keterampilan.

Standar isi dikembangkan untuk menentukan kriteria ruang lingkup dan tingkat kompetensi yang sesuai dengan kompetensi lulusan yang dirumuskan pada standar kompetensi lulusan, yakni sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Ruang lingkup materi dirumuskan berdasarkan kriteria muatan wajib yang ditetapkan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, konsep keilmuan, dan karakteristik satuan pendidikan dan program pendidikan. Standar isi dijabarkan sesuai dengan mata pelajaran dengan mengacu pada standar kompetensi lulusan.

b. Standar Proses

Standar proses merupakan kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan (Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Ketentuan mengenai standar proses telah teruang dalam Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah. Dalam standar proses dijelaskan bahwa proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

Pada standar proses, prinsip pembelajaran sangat ditekankan. Dan hal tersebut dituangkan dalam langkah proses pembelajaran mulai dari

perencanaan yang mencakup penyusunan silabus dan RPP, pelaksanaan proses pembelajaran yang meliputi persyaratan pelaksanaan proses pembelajaran serta pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran dengan penilaian terhadap proses pembelajaran menggunakan pendekatan penilaian otentik (authentic assesment) yang menilai kesiapan peserta didik, proses, dan hasil belajar secara utuh, dan pengawasan proses pembelajaran yang meliputi pengawasan proses pembelajaran dilakukan melalui kegiatan pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, serta tindak lanjut secara berkala dan berkelanjutan yang dilakukan oleh kepala satuan pendidikan dan pengawas.

c. Standar Kompetensi Lulusan

Standar kompetensi lulusan merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang berkaitan dengan sikap, pengetahuan dan keterampilan. Tujuan dari rumusan dalam standar kompetensi lulusan adalah sebagai acuan utama pengembangan standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan. Standar kompetensi lulusan merupakan tujuan akhir dari serangkaian standar dalam SNP lainnya. SKL tentunya harus mengacu pada sumber daya manusia yang seperti apa yang diharapkan setelah mengikuti pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Standar kompetensi lulusan telah tertuang dalam Peraturan Pemdikbud Nomor 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan

Pendidikan Dasar dan Menengah. Dalam Permendikbud tersebut, standar kompetensi lulusan terdiri atas kriteria kualifikasi kemampuan peserta didik yang diharapkan dapat dicapai setelah menyelesaikan masa belajarnya di satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Ketercapaianannya dilakukan dengan adanya kegiatan monitoring dan evaluasi untuk memastikan apakah lulusan pada tingkat satuan pendidikan telah sesuai dengan standar kompetensi lulusan. Kegiatan monitoring dan evaluasi harus dilakukan secara berkala yang hasilnya akan menjadi input dalam penyempurnaan standar kompetensi lulusan berikutnya. Dalam komponen standar kompetensi lulusan terdapat tiga dimensi yaitu sikap, pengetahuan dan keterampilan. Ketiga dimensi ini membentuk satu kesatuan yang utuh dalam peserta didik.

Standar kompetensi lulusan pada dimensi sikap ialah peserta didik memiliki perilaku yang mencerminkan sikap beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak, jujur, dan peduli, bertanggung jawab, pembelajar sejati sepanjang hayat, dan sehat jasmani dan rohani yang sesuai dengan perkembangan anak yang cakupan lingkungannya disesuaikan dengan cakupan pendidikan pada setiap tingkat mulai dari lingkungan keluarga, sekolah, masyarakat dan lingkungan alam sekitar, bangsa, negara, kawasan regional, dan internasional.

Standar kompetensi lulusan kedua adalah dimensi pengetahuan. Pada dimensi pengetahuan setiap tingkat berbeda pada tingkat teknis dan turunannya. Uraian standar kompetensi lulusan pada dimensi pengetahuan

ini adalah lulusan harus memiliki pengetahuan faktual, konseptual, prosedural, dan metakognitif pada tingkat teknis, spesifik, detil, dan kompleks berkenaan dengan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya, dan humaniora. Mampu mengaitkan pengetahuan di atas dalam konteks diri sendiri, keluarga, sekolah, masyarakat dan lingkungan alam sekitar, bangsa, negara, serta kawasan regional dan internasional. Dimensi ketiga adalah dimensi keterampilan. Pada dimensi ini lulusan harus memiliki keterampilan berpikir dan bertindak kreatif, produktif, kritis, mandiri, kolaboratif, dan komunikatif melalui pendekatan ilmiah.

d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan (Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang perubahan PP nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan). Pendidik adalah guru sebagai pemegang peran penting dalam kegiatan pembelajaran, sedangkan tenaga kependidikan pada tingkat pendidikan dasar dan menengah terdiri dari pengawas sekolah, kepala sekolah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium. Standar pendidik dan tenaga kependidikan tertuang dalam berbagai peraturan diantaranya:

1. Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah yang berisikan mengenai kualifikasi serta standar kompetensi yang harus dimiliki oleh pengawas yaitu kompetensi

kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan, serta kompetensi sosial.

2. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah yang berisikan mengenai kualifikasi serta standar kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, serta sosial.
3. Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 Standar Guru yang berisikan mengenai kualifikasi serta standar kompetensi yang harus dimiliki oleh guru yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.
4. Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah yang berisikan mengenai kualifikasi serta standar kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga administrasi sekolah yaitu kompetensi kepribadian, sosial, teknis, dan manajerial.
5. Permendiknas Nomor 25 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/ Madrasah yang berisikan kualifikasi serta standar kompetensi yang harus dimiliki tenaga perpustakaan yaitu kompetensi manajerial, pengelolaan informasi, kependidikan, kepribadian, sosial, serta pengembangan profesi.
6. Permendiknas Nomor 26 Tahun 2008 Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah tenaga laboratorium harus memiliki kualifikasi akademik yang sesuai serta empat kompetensi utama yaitu kompetensi kepribadian, sosial, administratif, dan profesional.

Guru sebagai tenaga pendidik memiliki peran penting dalam proses pendidikan, guru berada di garda terdepan pendidikan karena berhadapan langsung dengan peserta didik. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.

Sebagai sebuah profesi terdapat kompetensi yang melekat pada guru. Kompetensi guru merupakan seperangkat penguasaan dan kemampuan yang harus ada dalam diri guru dapat mewujudkan kinerjanya secara efektif tepat dan efektif. Guru yang memiliki kompetensi akan dengan mudah menjalankan pendidikan bukan hanya berkualitas tetapi juga tepat. Begitupun dengan tenaga kependidikan adalah bagian penting dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan dalam perannya baik itu dalam hal pengawasan, pengelolaan, administrasi serta tugas teknis lainnya. Pendidik dan tenaga kependidikan masing-masing memiliki peran dan tugas yang saling terkait satu dan lainnya serta saling mendukung. Pendidik dan tenaga kependidikan berperan penting dalam menciptakan lingkungan dan masyarakat belajar di satuan pendidikan.

e. Standar Sarana dan Prasarana

Standar sarana dan prasarana adalah kriteria mengenai ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi

(Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan).

Setiap tingkat satuan pendidikan memiliki kriteria minimum yang berbeda sesuai dengan kebutuhan setiap jenjang seperti pengaturan mengenai jumlah minimal yang dapat dilayani dari tingkat SD minimal enam rombongan belajar sampai tingkat SMP dan SMA minimal tiga rombongan belajar. Lahan dan bangunan pun harus sesuai dengan standar termasuk standar keselamatan, kesehatan, aksesibilitas, kenyamanan, keamanan, kekuatan bangunan yang harus bisa bertahan paling tidak 20 tahun, sesuai dengan izin penggunaan, serta persyaratan lainnya. Satuan pendidikan setidaknya harus memiliki ruang kelas, perpustakaan, laboratorium IPA, ruang pimpinan, ruang guru, ruang beribadah, ruang UKS, jamban gudang ruang sirkulasi, tempat bermain atau berolahraga, ruang konseling, ruang tata usaha, ruang organisasi kesiswaan, laboratorium biologi, fisika, kimia, komputer, bahasa, ruang praktik teknis. Masing-masing berbeda kebutuhannya sesuai dengan tingkat pendidikan.

f. Standar Pengelolaan

Standar Pengelolaan adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan (Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan). Pengaturan mengenai standar pengelolaan

tertuang dalam Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang meliputi perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah/madrasah, sistem informasi manajemen, serta penilaian khusus yaitu keberadaan sekolah/madrasah yang pengelolaannya tidak mengacu kepada SNP dapat memperoleh pengakuan pemerintah atas dasar rekomendasi BSNP.

g. Standar Pembiayaan

Standar pembiayaan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Pengaturan mengenai standar biaya operasional tertuang dalam Permendiknas Nomor 69 Tahun 2009 tentang Standar Biaya Operasi Nonpersonalia Tahun 2009 untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTS), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), dan Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB).

Standar biaya operasi non personalia adalah standar biaya yang diperlukan untuk membiayai kegiatan operasi nonpersonalia selama satu tahun sebagai bagian dari keseluruhan dana pendidikan agar satuan pendidikan dapat melakukan kegiatan pendidikan secara teratur dan berkelanjutan sesuai SNP.

Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud di atas meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya personal sebagaimana dimaksud pada di atas meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud di atas meliputi: gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.

h. Standar Penilaian

Standar penilaian pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik (Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang perubahan PP nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan). Pengaturan mengenai standar penilaian diatur dalam Permendikbud Nomor 23 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan. Di dalam Permendikbud tersebut disebutkan bahwa penilaian pendidikan pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah terdiri atas pertama, penilaian hasil belajar oleh pendidik yang bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi proses,

kemajuan belajar, dan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan.

Bentuk penilaian oleh pendidik dapat berupa penilaian hasil belajar dalam bentuk ulangan, penugasan, dan atau bentuk lain yang hasilnya digunakan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik, memperbaiki proses pembelajaran, serta menyusun laporan kemajuan siswa. Kedua, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan yang bertujuan untuk menilai pencapaian standar kompetensi lulusan untuk semua mata pelajaran, dilakukan melalui ujian sekolah sebagai penentuan kelulusan dari satuan pendidikan. Selain itu, penilaian oleh satuan pendidikan digunakan untuk penjaminan mutu dengan menetapkan kriteria ketuntasan minimal serta kriteria kenaikan kelas. Ketiga, penilaian hasil belajar oleh pemerintah. Penilaian hasil belajar oleh pemerintah bertujuan untuk menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu berbentuk ujian nasional atau bentuk lain yang hasilnya digunakan untuk pemetaan mutu, pertimbangan seleksi masuk ke jenjang berikutnya, pembinaan dan pemberian bantuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Prinsip penilaian haruslah terakomodir dalam kegiatan penilaian di satuan pendidikan baik pendidikan yang dilakukan oleh pendidik, satuan pendidikan, maupun oleh pemerintah. Penilaian menjadi sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian pendidikan, kualitas mutu pendidikan, serta menjadi acuan dalam upaya perbaikan pendidikan.

Dalam hal pelaksanaan pengimbasan, Durasi pengimbasan ditetapkan secara kolaboratif antara sekolah rujukan dan sekolah imbas. Secara umum, semakin panjang durasi pengimbasan, semakin baik hasilnya. Ada beberapa faktor yang dipertimbangkan dalam menetapkan durasi, terutama :

1. Tujuan yang hendak dicapai
2. Jumlah dana yang tersedia
3. Jarak dan waktu tempuh pengimbasan dan
4. Metode pengimbasan

Pada dasarnya pengimbasan dapat dilakukan kapan saja. Namun demikian, waktu yang terbaik adalah saat yang tidak mengganggu (mengurangi) jam fasilitator dan guru sasaran mengajar atau kepala sekolah menjalankan tugas-tugasnya. Oleh karena itu waktu yang baik adalah hari Sabtu dan liburan akhir semester atau akhir pelajaran.

Sesuai dengan salah satu prinsip dari pengimbasan, pengimbasan harus dilaksanakan secara berkelanjutan, tidak hanya sekali dilaksanakan dan berakhir. Pengimbasan perlu dilakukan berkali-kali hingga sekolah imbas memenuhi SNP dan mencapai keunggulan-keunggulan yang ditargetkan. Tempat pengimbasan bergantung pada metode pengimbasan yang diterapkan. Kegiatan dapat dilakukan di sekolah rujukan atau sekolah imbas. Jika metodenya *mentoring* dan *in-house training*, tempatnya di sekolah imbas. Tahap pertama kegiatan pengimbasan adalah persiapan. Pada tahap ini dilakukan:

1. Pengindetifikasian keunggulan-keunggulan yang dimiliki sekolah rujukan yang layak diimbaskan
2. Penetapan fasilitator
3. Pemilihan metode dan penyusunan skenario pengimbasan
4. Perumusan tujuan dan penyusunan lembar bahan kerja
5. Penetapan tempat pengimbasan
6. Penyusunan jadwal pelaksanaan pengimbasan
7. Sosialisasi kegiatan pengimbasan kepada calon sasaran; dan
8. Rekrutmen peserta

Tahap kedua kegiatan pengimbasan adalah pelaksanaan. Pada tahap ini fasilitator memfasilitasi peserta untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mampu menjadikannya memenuhi atau melampaui SNP serta mengembangkan keunggulan-keunggulan sekolah. Fasilitasi dilakukan melalui pelibatan peserta dalam serangkaian aktivitas pengimbasan dengan bahan dan media yang telah dirancang.

Indikator sebagai sekolah sumber belajar melalui pengimbasan diamati dari:

Tabel 4.1. Tabel Indikator

Kegiatan/level	Indikator	Mekanisme
<i>Input dan proses</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan pengimbasan terlaksana 2. Anggaran bantuan termanfaatkan sesuai dengan aturan 	Laporan berkala
<i>Output</i>	SMP lain yang mendapat pengimbasan dari SMP Rujukan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Survey online 2. Uji petik
<i>Outcome</i>	Praktik-praktik baik di	<ol style="list-style-type: none"> 1. Survey

	SMP rujukan diadopsi dan diimplementasikan di SMP lain khususnya di sekolah imbas	online 2. Uji petik
<i>Impact</i>	Mutu sekolah imbas meningkat dan menjadi pusat keunggulan baru	1. Survey online 2. Uji petik

Dalam melaksanakan pengimbasan, sekolah rujukan menggunakan beberapa prinsip, yaitu:

1. Kolegial, yaitu hubungan kesejawatan antara fasilitator dan penerima pengimbasan.
2. Terbuka, yaitu fasilitator yang menyampaikan semua pengetahuan dan pengalaman praktisnya dalam memenuhi atau melampaui SNP serta mengembangkan keunggulan-keunggulan sekolah.
3. Profesional, yaitu fasilitator memiliki kompetensi (penguasaan mengenai materi pengimbasan) yang memadai dan memberikan pengimbasan dengan baik.
4. Berdasarkan kebutuhan, yaitu materi pengimbasan adalah materi yang relevan dengan kebutuhan sekolah imbas.
5. Berkelanjutan, yaitu bahwa pengimbasan dilaksanakan secara terus-menerus hingga sekolah imbas memenuhi SNP dan mengembangkan keunggulan-keunggulan.

Proses pelaksanaan pengimbasan oleh sekolah rujukan, sekolah dapat menggunakan fasilitator pengimbasan selain kepala sekolah dan para guru.

Persyaratan yang harus dimiliki oleh fasilitator lain, adalah:

1. Memiliki pengetahuan yang baik pada SNP dan/ atau keunggulan-keunggulan yang diimbaskan
2. Memiliki pengalaman empiris yang baik dalam memenuhi atau melampaui SNP dan keunggulan-keunggulan yang diimbaskan
3. Mampu mengibaskan pengetahuan dan pengalaman empirisnya dengan baik
4. Memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan pengimbasan

Sekolah rujukan memiliki berbagai cara dalam melaksanakan pengimbasan, antara lain:

1. *Open class*, yaitu pembelajaran dilaksanakan oleh seorang guru atau fasilitator dikelas untuk dilihat dan diamati oleh peserta pengimbasan atau dalam aktivitas ini disebut observer untuk memperoleh pengetahuan praktis proses pembelajaran yang baik. Setelah peserta melakukan pengamatan, mereka diberi kesempatan untuk melakukan refleksi, bertanya, dan/ atau mengonfirmasi berbagai hal terkait dengan pembelajaran yang diamati;
2. *Open school*, yaitu sekolah mengundang peserta pengimbasan untuk melihat bagaimana berbagai kegiatan PPK, peningkatan kemampuan literasi, ekstrakurikuler, ekosistem sekolah, sapsras dan sebagainya yang dikelola. Setelah peserta melakukan pengamatan, mereka diberi kesempatan untuk bertanya berbagai hal terkait dengan penyelenggaraan atau pengelolaan berbagai hal yang dilihat/diamati di sekolah.

3. *Workshop*, yaitu pelatihan dengan peserta pengimbasan untuk memperoleh pengetahuan lalu bekerja secara individu maupun secara kelompok untuk menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan tugas yang mendapatkan pengalaman.
4. *In-house training*, yaitu pelatihan yang dilaksanakan disekolah imbas dengan mendatangkan fasilitator sekolah imbas. Pelatihan meliputi teori dan praktik berdasarkan kebutuhan sekolah imbas.

Manajemen yang dilakukan oleh Kepala Sekolah Rujukan setelah melakukan kegiatan program pengimbasan, dilanjutkan dengan melakukan *monitoring* dan evaluasi. Prinsip-prinsip yang dilakukan dalam melaksanakan *monitoring* adalah :

1. Kejelasan tujuan dan hasil yang diperoleh dari *monitoring* dan evaluasi
2. Pelaksanaan secara objektif
3. Dilakukan oleh petugas yang memahami konsep, teori dan proses serta berpengalaman dalam melaksanakan *monitoring* dan evaluasi agar hasilnya sah dan terandal;
4. Pelaksanaan dilakukan secara terbuka (transparan), sehingga pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan hasilnya dapat dilaporkan kepada *stakeholders* melalui berbagai cara;
5. Melibatkan berbagai pihak yang dipandang perlu dan berkepentingan secara proaktif (partisipatif);

6. Pelaksanaannya dapat dipertanggungjawabkan secara internal dan eksternal (akuntabel); dan
 7. Mencakup seluruh objek agar dapat menggambarkan secara utuh (komprehensif) kondisi dan situasi sasaran *monitoring* dan evaluasi
- Rangkaian kegiatan *monitoring* dan evaluasi oleh sekolah rujukan terhadap sekolah imbas, dimaksudkan untuk :

1. Mengetahui berbagai potensi, sumber yang dapat mendukung dan menghambat implementasi program SMP rujukan.
2. Mendapatkan gambaran mengenai perkembangan Program SMP Rujukan yang ditunjukkan oleh :
 - a. Meningkatnya jumlah SMP yang memenuhi atau melampaui SNP;
 - b. Meningkatnya jumlah sekolah imbas yang dibina dan berhasil menyamai prestasi SMP rujukan yang membinanya.
3. Menilai keberhasilan Program SMP Rujukan di setiap kabupaten/kota.
4. Sebagai bahan masukan bagi perbaikan penyempurnaan desain program, metode implementasi, dan targer program SMP Rujukan dimasa yang akan datang.

Sebagai pedoman bagi sekolah rujukan dalam melaksanakan *monitoring* dan evaluasi berpedoman kepada persiapan administrasi yang disiapkan yang mengacu tujuan Program SMP Rujukan, yaitu:

1. Membangun sistem penjaminan mutu lulusan dan melaksanakan program penjaminan mutu;
2. Bertumbuhnya ekosistem pendidikan yang kondusif;

3. Melaksanakan program penguatan pendidikan karakter dan literasi;
4. Menjadikan sekolah sebagai pusat keunggulan melalui:
 - a. Meningkatnya daya inisiatif sekolah untuk memenuhi dan melampaui SNP;
 - b. Optimalnya pemberdayaan potensi sumber daya sekolah dan masyarakat untuk peningkatan mutu;
 - c. Berkembangnya praktek-praktek baik penyelenggara pendidikan disekolah yang dirujuk oleh sekolah lain;
 - d. Memperbaiki tata kelola dan perluasan keterlibatan pemangku kepentingan.
5. Terlaksananya program pengimbasan.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah

1. Manajemen Pengelolaan Sekolah Rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang dimulai dari penyiapan berbagai potensi-potensi, manajemen, prestasi, keunggulan yang kemudian dituangkan ke dalam kegiatan perencanaan yang di administrasikan ke dalam borang Akreditasi Sekolah. Borang tersebut meliputi visi, misi tujuan sekolah, administrasi pembelajaran/kurikulum, sumber daya manusia/kepegawaian, tata kelola, sarana prasarana, prestasi sekolah baik akademik dan non akademik, keuangan, manajemen mutu dan budaya sekolah. Setelah administrasi, dokumen itu disusun selanjutnya sesuai kebutuhan yang kemudian dilaksanakan dengan membuat jadwal-jadwal sosialisasi, pertemuan dengan sekolah-sekolah imbas. Setelah selesai pelaksanaan maka dikakukan evaluasi dan pelaporan.
2. Kendala dalam penyusunan manajemen sekolah rujukan adalah pertama, pada tahap persiapan sumber daya sekolah baik sumber belajar, sumber daya manusia, tata kelola, kedua terkait dengan personal atau orang-orang yang dilibatkan karena tidak semua bisa dilibatkan, ketiga yaitu berhubungan dengan waktu mempersiapkan berbagai admistrasi kegiatan bagi sekolah imbas, keempat adalah terbatasnya anggaran yang tersedia, manfaat sekolah rujukan bagi sekolah imbas antara lain : a) mendapatkan

pengetahuan dan pengalaman penyiapan administrasi sekolah yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP), b) memperoleh pengalaman dan pengetahuan tentang tata kelola berbagai teknis tentang administrasi pembelajaran, administrasi kepegawaian, sarana dan prasarana, keuangan, administrasi pelayanan khusus, dan hubungan masyarakat, c) memperoleh pengetahuan dan pengalaman tentang manajemen pengelolaan sekolah bermutu, d) memperoleh pengetahuan dan pengalaman tentang sistem penjaminan mutu internal, e) memperoleh pengetahuan tentang mengelola sumber daya potensial seperti guru senior, siswa berbakat, potensi sekolah, f) menghemat anggaran pembiayaan dalam usaha peningkatan mutu sekolah.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dapat disarankan sebagai berikut:

1. Kepada pihak Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepahiang untuk memperjuangkan anggaran dan jumlah sekolah rujukan sebagai upaya peningkatan penyelenggaraan sekolah khususnya di SMP Negeri Kabupaten Kepahiang.
2. Kepada Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Kepahiang agar tetap mempertahankan penyelenggaraan sekolah bermutu dan tetap berkomitmen membantu sekolah imbas dan sekolah lain untuk belajar bertukar pengalaman.

3. Kepada Kepala Sekolah Imbas, agar dapat berusaha menerapkan pengetahuan, pengalaman baik berkaitan dengan administrasi, manajemen maupun tata kelola sekolah yang diperoleh selama mengikuti kegiatan ini.

DAFTAR PUSTAKA

A. Samad Usman. 2014. *Meningkatan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah*. Jurnal Ilmiah Didaktika. VOL. 15, NO. 1.

Ahmad Ali Riyadi dan Fahuurozi. 2008. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jogjakarta : Ircisod.

Ainul Mardiyah Usman, Cut Zahri Harun, Usman Nasir, Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Pada Smp Negeri 19 Percontohan Banda Aceh, *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*, 4(2) : 103-107.

Arikunto, Suharsimi. 2001. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksar.

Badeni. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung : Alfabeta.

Bambang dalam Widiyanti dan Suranto. 2016. *Konsep Mutu Dalam Manajemen Pendidikan Vokasi*. Semarang : Sindar Press.

Bamsasmita. 2017. *Peran Kepala Sekolah Sebagai Edukator*. Jakarta : Rajawali Press.

Bogdan, R C dan Biklen, SK. 1992. *Qualitative Research for Educational to Theory and Methods*. London : Allyn and Bacon Inc.

Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.

Chomzanah, Nunung. 1998. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung : Penerbit Armico.

D. N. Gaing dan R.P Shama. 1996. *Education and Secondary School Administration*. California : Ram Prasad.

Damayanti, Sri. 2015. *Jurnal Profesionalisme Kepala Sekolah*. Vol.1, No.1

Departemen Pendidikan Nasional. 2003. *Pedoman Standarisasi Pembangunan Sekolah Model*. Jakarta : Direktorat Jendral Pendidikan Dasar Menengah.

Dorothea Wayu Ariani. *Manajemen Kualitas*. Yogyakarta : Andi Offset.

E. Mulyasa. 2010. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Jakarta : Remaja Rosda Karya.

Efendy, Onong Uchjana. 1993. *Human Relation dan Public Relation*. Bandung : Mandar Maju.

Haryono. 2019. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Di Kecamatan Gajah Mungkur Kota Semarang*. Jurnal Panjar : Pengabdian Bidang Pembelajaran. Vol.1 No. 1

KBBI. 1998. *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI*. Jakarta : Balai Pustaka.

KEMENDIKBUD. 2008. *Panduan Sekolah Rujukan*. Jakarta.

Kompri. 2017. *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional*. Jakarta : Kencana.

Lazaruth, Soewaji. 1994. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta, Penerbit Kanisius.

Liana Wahyu Chori'ah, Analisis Kesiapan Penerapan Program Sekolah Model (Sekolah Mandiri Berstandar Nasional) di SMP Negeri 1 Kota Mojokerto, *Jurnal Mahasiswa Unesa*, 5(5) : 1-8.

Miftah, Toha. 2005. *Perilaku Organisasi : Konsep dan Aplikasi*. Jakarta : Amzah.

Muhammad Fathi. 2009. *The Art of Leadership in Islam*. Jakarta : Khalafa.

Muhammad Nur, dkk. Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Dayah Guci Kabupaten Pidie. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol. 4 No.1

Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung, Remaja Rosdakarya.

Nawawi, Hadari. 1983. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta, PT Gunung Agung.

Nurhayati B dan Abdul Hadis. 2012. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.

Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta : Gramedia.

Permendiknas No.28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

Prim Masrokan Mutohar. 2013. *Manajemen Mutu Sekolah*. Jogjakarta : Ar-Ruzz Media.

Purwanto, Ngalim. 1998. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Rahmad Syah Putra, dkk. 2017. *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Sma Negeri 3 Meulaboh Kecamatan Johan Pahlawan Kabupaten Aceh Barat*. Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Vol. 5 No.3.

Robbins, SP. 1984. *Essentials of Organizational Behavior*. Cliffs : Prentice Hall Inc.

Siagian, Sondang P. 1992. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta : Bumi Aksara.

Soewarji Lazaruth. 1994. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta : Kanisius.

Stoner, James. 1982. *Management*. Englewood Cliffs : Prantice Hal Inc.

Sudarwan Danim. 2012. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara.

Sugiman. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Pengelolaan Sekolah Yang Efektif*, Makalah disampaikan pada Pendidikan dan pelatihan manajemen berbasis sekolah tingkat nasional.

Sujiatmo Bambang. 2003. *E-Learning Dalam Pendidikan*. Jakarta : Universitas Terbuka.

Sutopo, Hendyat. 2011. *Manajemen Pendidikan*, Malang : Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.

Syafruddin dan Asrul. 2015. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung : Ciptapustaka Media.

Tanhowi, Jawahir. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Quran*. Jakarta, Pustaka Al Husna.

Tasmara T. 2006. *Spiritual Centered Leadership*. Jakarta : Gema Insani.

Thoah, M. Chabib. 1991. *Tehnik Evaluasi Pendidikan*. Jakarta : Rajawali Press.

Undang-undang Nomor 17 Tahun 2017 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005-2025.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Wardani, IGKA, dkk. 2002. *Kinerja Guru Lulusan Program Penyetaraan DII PGSD Guru Kelas*. Jakarta.

Wardani, IGKA. 2003. *Pembelajaran Berkualitasm Konsep Dasar dan Penerapannya di Lapangan, dalam Cakrawala Pendidikan, E-Learning dalam Pendidikan*. Jakarta : Universitas terbuka.

Widjaya, AW. 1987. *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.

Yoto. 2017. *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (Sebuah Kajian Teoritis*. Malang.

Zamroni. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta : Depdiknas.

LAMPIRAN



PEMERINTAH KABUPATEN KEPAHIANG
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
SMP NEGERI 1 KEPAHIANG
JL. Ki Hajar Dewantara Pensiunan Kepahiang Telp (0732) 391462



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor :

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. Sapuandi, M.Pd
NIP : 19631008 199903 1 001
Pangkat/Gol : Pembina Tingkat I / IV/b
Jabatan : Kepala Sekolah
Unit Kerja : SMP Negeri 1 Kepahiang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Resmi Mega Neri
NIM : 18861011
Prodi : MPI IAIN Curup
Semester : IV (Empat)

Telah melaksanakan penelitian di SMP Negeri 1 Kepahiang untuk keperluan penyusunan Tesis yang berjudul "Manajemen Pengelolaan Sekolah Rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang". Penelitian ini melalui wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 9 Januari s/d 27 April 2020.
Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kepahiang, 02 Mei 2020

Kepala Sekolah,

Drs. Sapuandi, M.Pd
19631008 199903 1 001



**PEMERINTAH KABUPATEN KEPAHIANG
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
SMP NEGERI 1 BERMANI ILIR**

Alamat : Jl. Protokol Keban Agung Kec. Bermani Ilir Kabupaten Kepahiang



SURAT KETERANGAN PENELITIAN
Nomor : 043/1.22.16.02/SMP.1/BI/MN/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Drs. ASMAWI MANGKU ALAM, M.Pd
NIP	: 19700608 200502 1 003
Pangkat/Gof	: Pembina, IV/a
Jabatan	: Kepala Sekolah
Unit Kerja	: SMP Negeri 1 Bermani Ilir Kab. Kepahiang

Kegan ini menerangkan bahwa

Nama	: RISMJI MEGA NERI
NIM	: 18861011
Prodi	: MPI IAIN Curup
Semester	: IV (Empat)

Wah melaksanakan penelitian di SMP Negeri 1 Bermani Ilir untuk keperluan penyusunan tesis yang berjudul "**Manajemen Pengelolaan Sekolah Rujukan di SMP Negeri 1 Kepahiang**". Penelitian ini melalui Wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 19 Pebruari 2020.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bermani Ilir, 22 April 2020
Kepala Sekolah,

Drs. ASMAWI MANGKU ALAM, M.Pd
NIP. 19700608 200502 1 003



PEDOMAN WAWANCARA
Instrumen Wawancara Wakil Kepala Sekolah

a. Identitas Informan

Nama : Susi Andriyani, M.Pd
Nip : 19690430 199512 2 002
Jabatan : Wakil Kepala Sekolah
Pendidikan Terakhir : S2
Nama Sekolah : SMP Negeri 1 Kepahiang

b. Pertanyaan Untuk Kepala Sekolah

1. Apa saja administrasi yang perlu dipersiapkan sehingga menjadi sekolah rujukan ?
2. Bagaimanakah perencanaan administrasi sekolah sehingga ditetapkan menjadi sekolah rujukan ?
3. Bagaimanakah mekanisme penyusunan administrasi sekolah rujukan ?
4. Bagaimanakah implementasi manajemen sekolah rujukan ?
5. Bagaimanakah evaluasi pelaksanaan sekolah rujukan ?
6. Apa saja yang menjadi hambatan dalam implementasi sekolah rujukan ?
7. Apa saja faktor yang mendukung implementasi sekolah rujukan ?
8. Siapa saja pihak yang terlibat dalam manajemen sekolah rujukan ?

9. Sekolah mana saja yang menjadi imbas dari sekolah rujukan ?
10. Apa saja manfaat bagi sekolah imbas ?

Peneliti



Resmi Mega neri

NIM. 18861011