

# Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Sugeng Utomo

FKIP Universitas Wisnuwardhana Malang

*Abstract:* The purpose of this research is to describe the substance the effective principal's management to increase the quality of public elementary school/MI (Islamic elementary school) in Malang and the effective principal's leadership to increase the quality of public elementary school/MI in Malang. This research was conducted by using multi cases qualitative research approach in three super elementary schools in Malang, those are MIN Malang 1, SDN Kauman I and SDN Madyopuro IV. Data was collected by observation, interviews, and documentation. The collected data was analyzed descriptively by: (a) data reduction, (d) data presentation, (c) drawing conclusion, (d) individual data analysis, (e) cross cases data analysis. Data analysis was conducted through case data analysis and continued by with cross cases analysis. Research finding shows that the substance of effective management in three super elementary schools/MI in Malang (a) studentship management; (b) curriculum management; (c) human resources management; (d) tools and equipments management, (e) human relation management in which all of the managed professionally. The effective principal's leadership refers to vision, mission, and objectives of SD/MI by implementing the establishing, empowering to teachers and staffs as well as students.

*Keywords:* management, leadership, principal, effective.

Salah satu persoalan pendidikan yang sedang dihadapi bangsa kita adalah persoalan mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan meningkatkan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, Indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang mencakup mengembirakan, namun sebagian besar lainnya masih memprihatinkan.

Terdapat dua faktor yang menuntut setiap lembaga untuk meningkatkan kualitas pendidikan, yaitu faktor tantangan era globalisasi, dan faktor kesadaran orang tua atau masyarakat terhadap kebutuhan

pendidikan yang berkualitas. Faktor pertama adalah persaingan global dalam era pasar bebas menyebabkan adanya kompetisi yang ketat, tidak hanya meliputi produk dan jasa akan tetapi juga kualitas sumberdaya manusia (SDM). Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dapat dicapai melalui pendidikan yang berkualitas pula, yakni melaksanakan proses pembelajaran, penyediaan sarana pembelajaran, melaksanakan manajemen pendidikan yang baik dan tersedianya kualitas guru yang baik.

Dan faktor kedua semakin meningkatnya kesadaran orang tua terhadap pendidikan yang berkualitas. Kesadaran orang tua terhadap peningkatan kualitas pendidikan dicirikan orang tua berupaya mencari lembaga pendidikan yang berkualitas (Juran, 1996:3).

Sekolah Dasar sedikitnya memiliki dua fungsi. *Pertama*, melalui sekolah dasar atau madrasah ibtidaiyah, peserta didik dibekali kemampuan dasar (*basic skills*) dalam membaca, menulis, dan berhitung yang secara khusus merupakan komponen dan seluruh program sekolah (Sergiovanni, T.J. and Robert J. Starrat, 1993). *Kedua*, Sekolah Dasar merupakan program pendidikan enam tahun yang berfungsi sebagai

---

## Alamat Korespondensi:

Sugeng Utomo, FKIP Universitas Wisnuwardhana Malang Jl. Danau Sentani 99 Malang

tahapan untuk melanjutkan program tiga tahun ke SLTP dan yang sederajat (PP. No.28/1990: psl. 1), yang menjadi prasyarat pula untuk mengikuti jenjang-jenjang berikutnya yang lebih tinggi yaitu ke Pendidikan Menengah dan Pendidikan Tinggi.

Masalah utama pendidikan di Indonesia hingga saat ini adalah rendahnya mutu pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah (Tilaar, H.A.R.:2000). Mutu pendidikan di Indonesia memang sangat rendah. Laporan UNDP tentang *Human Development Index* (HDI-UNDP) tahun 2000 menempatkan peringkat mutu pendidikan Indonesia pada urutan 109. Peringkat mutu pendidikan Vietnam yang relatif baru berkembang, justru lebih baik daripada Indonesia, yaitu pada urutan 108. Selanjutnya, Cina pada urutan 99, Sri Lanka pada urutan 84, Filipina pada urutan 77, Thailand pada urutan 76, Malaysia pada urutan 61, Brunei pada urutan 32, dan Singapura pada urutan 24 (Hadiyanto, 2004). Mutu pendidikan Indonesia pada tahun 2004 turun menjadi peringkat 111, tahun 2005 berada pada peringkat 110 dari 177 negara (Human development index (HDI) Reuters AlertNet-Indonesia).

Rendahnya mutu setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah seperti diungkapkan di atas, merupakan salah satu masalah pendidikan yang kita hadapi dewasa ini (cf Departemen Pendidikan Nasional 2002:1). Masalah ini terjadi karena praktek pendidikan sekarang berkembang tanpa ilmu pendidikan, sehingga pendidikan tidak memanusiakan, membudayakan dan meng-Indonesiakan anak bangsa (Tilaar, H.A.R.: 2000).

Kota Malang sebagai Kota pendidikan akan terus memacu perkembangan pendidikan khususnya Sekolah Dasar untuk meningkatkan kualitasnya. Beberapa contoh Sekolah Dasar yang menjadi unggulan dalam pengelolaannya, antara lain Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Malang I, di mana mampu berprestasi dan dijadikan proyek percontohan madrasah tingkat nasional dan menerapkan kurikulum yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional dan kurikulum yang ditetapkan oleh Departemen Agama. Seperti halnya Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Malang I, Sekolah Dasar Negeri Kauman I merupakan sekolah berprestasi dengan keberhasilan yang banyak dibidang akademik dan non akademik. Bidang akademik pada tahun 2007 SDN Kauman I Malang meraih

nilai Ujian Nasional terbaik se Jawa Timur. Begitu juga, SDN Madyopuro IV, walaupun bukan SDN yang sangat mewah, namun pada 2003 pernah meraih juara I Lomba Lingkungan Sekolah Sehat (LLSS) tingkat Propinsi Jawa Timur.

Prestasi yang diraih di tiga Sekolah Dasar tersebut, karena ditunjang oleh proses pembelajaran, fasilitas pembelajaran, fasilitas perpustakaan yang memadai, adanya ruang guru, ruang Kepala Sekolah dan ruang ketatausahaan yang memadai, dan ruang belajar yang memadai, fasilitas sekolah serta adanya fasilitas lain yang menunjang untuk kegiatan pembelajaran. Dengan adanya hal tersebut, akan menyebabkan sekolah dapat melaksanakan proses pendidikan dan dapat dikelola secara efektif.

Hasil kajian yang dilakukan oleh Cohen (1982) membuktikan bahwa prestasi siswa yang tinggi di sebuah sekolah, bisa dilihat dari kepala sekolah dan para guru saling berkonsultasi dan berorientasi secara pedagogis, hal ini tercermin pentingnya menciptakan iklim sekolah yang positif yang penekannya adanya kerjasama antara kepala sekolah dan guru yang sifatnya saling mengisi kekurangan masing-masing. Seperti juga simpulan penelitian Rutherford, et al (1995) yang menyebutkan bahwa kepala sekolah yang efektif memiliki visi yang jelas, dan mampu menterjemahkannya menjadi sasaran sekolah yang berkembang menjadi harapan yang dihayati dan disetujui oleh guru dan murid. Blumberg dan Greenfield (1990) menemukan bahwa karakteristik kepala sekolah yang efektif terklasifikasi dalam delapan tipologi yaitu kepala sekolah sebagai: organisator (*the organizer*), pengakrobat berdasar nilai (*the value-based juggler*), penolong sejati (*the authentic helper*), perantara (*the broker*), humanis (*the humanist*), katalis (*the catalyst*), rasionalis (*the rasionalist*), dan politikus (*the politician*). Penelitian Austin (1999; dikutip Sergiovanni, 1997) juga menemukan bahwa sekolah yang prestasi muridnya tinggi, memiliki kepala sekolah yang terlibat dalam program pengajaran dibandingkan dengan Kepala Sekolah yang tidak terlibat langsung. Sementara itu, Rutter (dikutip Sergiovanni, 1997) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan bagi peningkatan kualitas keluaran murid.

Dari beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli manajemen pendidikan di negara-negara

maju, dapat diketahui bahwa salah satu faktor pendukung dan kunci keberhasilan bagi sekolah berprestasi atau sekolah sukses adalah karena faktor manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Di Indonesia, penelitian tentang Sekolah Dasar yang berprestasi masih belum banyak dilakukan. Salabi, A. (2006) menyimpulkan bahwa dalam upaya mewujudkan sekolah efektif, di samping kreativitas pendidikan dari guru, murid, dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pendidikan, ternyata berbagai keterampilan yang dimiliki kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat penting, baik dalam memberdayakan sumber daya yang ada maupun mencari sumber yang belum tersedia. Bafadal (1994) dengan pendekatan kualitatif pada tiga Sekolah Dasar Negeri (SDN) yang baik di Sumekar (Sumenep), Panjura (Madura), dengan fokus penelitian pada proses perubahan. Penelitian Bafadal pada tiga situs SDN yang baik itu sudah membahas bagian peran kepala sekolah sebagai salah satu aktor perubah sekolah menjadi baik.

Meskipun keadaan sekolah di Indonesia berbeda dengan negara-negara yang sudah maju, namun kajian tentang kepemimpinan kepala sekolah yang bermutu juga krusial. Menurut Nurcholih (2005) bahwa sekolah bermutu/berprestasi sering kali disebut sekolah unggul, sekolah yang efektif, dan sekolah yang bermutu karena dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Sekolah bermutu diharapkan melahirkan manusia-manusia unggul yang amat berguna untuk membangun negeri ini. Tidak dapat dipungkiri setiap orang tua menginginkan anaknya menjadi manusia unggul. Hal itu dapat dilihat dari antusias masyarakat untuk mendaftarkan anaknya ke sekolah sekolah bermutu. Yang menjadi pokok permasalahan dalam kajian ini adalah bagaimana manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menjadi faktor pendorong utama yang menentukan mutu pendidikan, baik di jenjang pra sekolah maupun sekolah, karena kepala sekolah mempunyai posisi dan peran penting dalam memelihara dan memperbaiki kualitas sekolah.

Berangkat dari pemaparan konteks penelitian tersebut diatas, maka perlu dilaksanakan penelitian tentang manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif. Berdasarkan uraian di atas, fokus utama penelitian ini adalah: "Bagaimana Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah yang Efektif pada

Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang I, SDN Kauman I, dan Sekolah Dasar Madyopuro IV." Sub fokusnya adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana substansi manajemen Kepala Sekolah yang efektif dalam menunjang peningkatan mutu di MIN Malang I, SDN Kauman I dan SDN Madyopuro IV? (2) Bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif dalam menunjang peningkatan mutu di MIN Malang I, SDN Kauman I dan SDN Madyopuro IV?

## **METODE**

Lokasi Penelitian ini di MIN Malang I, SDN Kauman I Malang, SDN Madyopuro IV Malang, MIN Malang I adalah sekolah dasar dalam naungan DEPAG dengan menerapkan kurikulum DIKNAS dan menerapkan Kurikulum dari DEPAG. Prestasi akademik dan non akademik bukan saja dalam skala nasional tetapi skala internasional. SDN Kauman I adalah sekolah dasar di kota Malang yang sejak 2007 merintis sekolah bertaraf internasional, prestasi akademik dan non akademik juga menonjol bahkan 2007 NEM terbaik se-Jawa -Timur. Oleh karena itu Kepala Diknas Jawa Timur menunjuk SDN Kauman I untuk mendirikan sekolah bertaraf internasional. SDN Madyopuro IV adalah sekolah yang sangat sederhana di lingkungan kecamatan Kedungkadang tetapi prestasi akademik dan non akademik menunjukkan prestasi yang luar biasa. Bahkan prestasi NEM bidang studi Matematika banyak yang mendapatkan nilai 10.

Sekolah tersebut adalah sekolah-sekolah yang prestasi akademis dan non akademis unggul di kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan multi kasus. Karena ketiga kasus penelitian tersebut berbeda. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara yaitu: (1) wawancara mendalam, (2) observasi berperan serta pasif, (3) studi dokumentasi. Pemilihan informan penelitian ini menggunakan teknik *Snowball Sampling*. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif, dengan alur: (a) reduksi data, (b) penyajian data, (c) penarikan kesimpulan, (d) analisis data individu, (e) analisis data lintas kasus. Agar memperoleh keabsahan data dilakukan dengan empat kriteria: (1) kredibilitas data, (2) transferabilitas, (3) dependabilitas data, (4) konfirmabilitas.

## HASIL

Dari hasil paparan data penelitian di lapangan ditemukan sebagai berikut; manajemen yang efektif pada ke tiga kasus penelitian adalah sebagai berikut:

Kasus 1 (satu), a) pengelolaan rotasi kelas berdasarkan pengelompokan prestasi (*achievement grouping*) dapat menjadi sarana evaluatif bagi perkembangan akademik murid dan dapat memperbaiki prestasi belajar murid secara individu; b) Penyediaan dan Pengelolaan Fasilitas Laboratorium IPA, Bahasa Inggris, dan Arab, Komputer, dan Kebun Mini, dengan metode sirkuler dari teori ke praktek kembali ke teori menjadi sarana penunjang belajar yang efektif bagi murid; c) Pengelolaan Perpustakaan yang baik dengan tersedianya buku teks, buku bacaan dan piranti elektronik yang memadai dapat mempertinggi kualitas aktifitas belajar murid; d) Kurikulum yang diterapkan mengacu pada Permen diknas 22, 23, 24, tahun 2006. UU no. 19 tahun Tentang SPN, dimulai dari tahun 2004 menerapkan kurikulum 2004 yaitu kurikulum KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi), dan mulai 2006/2007 mulai menerapkan KTSP standart MIN Malang I.

Kasus 2 (dua) adalah: a) Sistem kenaikan kelas yang ketat dan apa adanya sesuai dengan standar akademik yang ditetapkan sekolah, telah meningkatkan persaingan di antara para siswa untuk selalu meningkatkan kualitas belajarnya; b) Fasilitas, sarana dan prasarana sekolah yang tepat jumlah dan mutu, seperti gedung dan ruang kelas, perpustakaan, dan laboratorium menjadi sarana penunjang belajar yang efektif bagi siswa, serta pengelolaan yang baik efektif dan efisien, dapat memperlancar dan meningkatkan pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar di sekolah; c) Dalam mengelola perpustakaan Kepala Sekolah, melalui Wakil Kepala Sekolah melaksanakan pengawasan dan melaporkan ke Kepala Sekolah. Namun buku yang tersedia masih perlu penambahan serta pengelolaannya perlu ditingkatkan, terutama pada pelayanan pada siswa. d) Kurikulum juga dikembangkan sesuai dengan UU No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. Salah satu pasal 50.3 pemerintah dan penda ada satuan pendidikan sekolah bertaraf internasional. Kurikulum yang adaptasi dan implementasi dari berbagai kurikulum 2007/2008 dan kurikulum internasional (*Singgapur dan Australia*).

Kasus 3 manajemen yang efektif ditemukan adalah sebagai berikut: a) Tata tertib ini telah ditulis dan disosialisasikan kepada siswa, wali murid, dan masyarakat, agar dapat memahami dan melaksanakan tata tertib yang intinya mendidik siswa dapat menjaga nama baik diri dan keluarga serta sekolah, menjadi orang disiplin dimanapun mulai dari masuk sekolah sampai pulang sekolah dan bergaul dengan teman sebaya, menghormati yang lebih tua dan menyayangi yang lebih muda. Melarang berbuat tidak baik seperti minum minuman keras, merokok, minta ijin jika meninggalkan sekolah dan selalu menjaga kebersihan. b) Fasilitas dan ruang yang sangat memadai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, seperti ruang kelas, ruang kepala sekolah dan guru, ruang BP, ruang laboratorium, dan ruang ibadah, dapat mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar di sekolah. c) Pengelolaan perpustakaan di Sekolah Dasar Negeri Madyopuro menekankan pada kedisiplinan siswa dalam proses pinjam meminjam, hal ini dibuktikan dengan adanya denda yang dibebankan bagi peminjam yang terlambat. Dan dendanya mencapai Rp100,-/hari/perbuku. Perpustakaan terlihat tertata dengan rapi, setiap pengunjung diwajibkan mengisi daftar hadir. Perpustakaan buka dari hari senin hingga hari sabtu. d) Pelaksanaan pembelajaran menggunakan Kurikulum 2006/2007, Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). KTSP disusun oleh Kepala Sekolah, Guru, dan Komite Sekolah yang berlaku satu tahun. Fasilitas dan media pembelajaran Fasilitas pembelajaran: (a) pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAKEM); (b) Sarana dan prasarana yang mencukupi; (c) perangkat pembelajaran yang memadai (Prota, Promes, Silabus, RPP, Jurnal, dan alat evaluasi); (d) Porto folio. Dilihat piagam dan piala yang telah dipajang di lemari maka hal ini menunjukkan segudang prestasi yang telah dicapai oleh SDN Madyopuro IV.

## PEMBAHASAN

### Manajemen Kepala Sekolah Yang Efektif

Kepala sekolah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah sebagai "*Human resource manager*": menurut

Steers, R. M., Ungson, G.R., & Mowday, R. T. (1986) adalah individu yang biasanya menduduki jabatan yang memainkan peran sebagai *adviser* (staff khusus) tatkala bekerja dengan manajer lain terkait dengan urusan SDM (*individuals who normally act in an advisor or staff capacity when working with other line managers regarding human resource matters*).

Pengelolaan pendidikan dengan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif secara berkelanjutan merupakan *commitment* dalam pemenuhan janji sebagai pemimpin pendidikan. Tugas utama yang diemban oleh kepala sekolah sebagai seorang pemimpin merumuskan berbagai bentuk kebijakan yang berhubungan dengan visi, orientasi dan strategi pelaksanaan pendidikan yang efektif dan efisien. Peranan kepala sekolah sangat penting dalam menentukan operasional kerja harian, mingguan, bulanan, semesteran, dan tahunan yang dapat memecahkan berbagai problematika pendidikan di sekolah. Pemecahan berbagai problematika ini sebagai komitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan supervisi pengajaran oleh kepala sekolah, konsultasi, dan perbaikan-perbaikan penting guna meningkatkan kualitas pembelajaran. (Steers, R. M., Ungson, G.R., & Mowday, R.T. (1986).

Ketiga lokasi penelitian telah melaksanakan substansi manajemen diantaranya pada manajemen sekolah yang meliputi: manajemen kesiswaan, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), pembinaan kepada siswa, pengelolaan perpustakaan, melaksanakan proses pembelajaran dan menyediakan sarana prasarana pembelajaran yang memadai. Namun dalam pencapaian peningkatan mutu pendidikan ketiga lokasi berbeda dalam pengimplementasiannya. Dari temuan penelitian di tiga lokasi yakni lokasi 1, lokasi 2 dan lokasi 3 ternyata dalam pengimplementasian atau pelaksanaan manajemen siswa ada suatu perbedaan. lokasi 1 menekankan pada Pengelolaan rotasi kelas yang didasarkan atas pengelompokan prestasi (*achievement grouping*) yang dicapai oleh siswa. Kegiatan tersebut digunakan sebagai sarana evaluatif bagi perkembangan akademik siswa dan dapat memperbaiki prestasi belajar siswa secara individu. Lokasi 2 menekankan pada sistem kenaikan kelas yang ketat dan apa adanya sesuai dengan standar akademik yang ditetapkan sekolah. Dan ternyata dapat meningkatkan

persaingan di antara para siswa untuk selalu meningkatkan kualitas belajarnya. baik dari sisi kuantitatif maupun dari sisi kualitatif. Lokasi 3 menekankan pada tata tertib dan kedisiplinan siswa. Agar tata tertib dan kedisiplinan siswa berjalan dengan baik maka dilaksanakan sosialisasi pada orang tua siswa dan siswa SD N Madyopuro.

Dalam melaksanakan proses pembelajaran ketersediaan fasilitas pembelajaran merupakan hal yang sangat penting dalam rangka menunjang proses belajar dan mengajar, terutama pada fasilitas pembelajaran Laboratorium. Dari pernyataan temuan tentang fasilitas pembelajaran di tiga lokasi penelitian tergambar ada perbedaan, Kepala Sekolah dalam memenej fasilitas pembelajarannya terutama yang menyangkut tentang fasilitas laboratorium. Di lokasi 1, adanya laboratorium bahasa arab karena lokasi 1 merupakan sekolah dibawah naungan Departemen Agama. Di samping itu, situs 1 terdapat laboaratorium kebun mini, yang merupakan sarana pembelajaran bidang lingkungan. Di lokasi 2 dan 3 Kepala Sekolah memenej fasilitas pembelajarannya secara efektif. Dengan kata lain, laboratorium dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan dari siswa.

Perpustakaan sekolah merupakan sarana untuk mendukung kegiatan pembelajaran. Agar perpustakaan dapat mendukung proses pembelajaran secara efektif maka perlu dikelola. Pengelolaan perpustakaan sekolah di tiga situs penelitian ada suatu perbedaan dalam pengimplementasiannya atau pelaksanaannya, Lokasi 1 pengelolaan perpustakaan lebih menekankan pada pengelolaannya dengan piranti alat elektronik dan menyediakan buku-buku yang berkualitas untuk siswa. Lokasi 2 pengelolaan perpustakaan menekankan pada pengawasan, pengawasan dilakukan oleh Wakil Kepala Sekolah. Dan lokasi 3 pengelolaan perpustakaan menekankan pada ketertiban dan kedisiplinan siswa.

Kurikulum pembelajaran yang dilaksanakan di tiga lokasi penelitian yakni lokasi 1, lokasi 2 dan lokasi 3 ada perbedaan dalam pelaksanaannya yakni pelaksanaan kurikulum di tiga lokasi ada perbedaan di lokasi 1 pelaksanaan kurikulum pembelajaran didasarkan atas Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 372/2005 tertanggal 22 Desember 2005 tentang Pedoman Kurikulum KTSP untuk Madrasah Ibtidaiyah, Dengan demikian, kurikulumnya memadukan antara kurikulum

agama dengan kurikulum umum. Lokasi 2 pelaksanaan kurikulum pembelajaran memadukan dan mengadopsi kurikulum Departemen Pendidikan Nasional dengan kurikulum Internasional. Sedangkan lokasi 3 kurikulum Departemen Pendidikan Nasional, akan tetapi guru-guru diikutkan pelatihan-pelatihan, penataran-penataran seperti; perencanaan pembelajaran (RPP), administrasi kelas, jurnal, silabus, dan promes. KKG satu bulan sekali per kelompok kelas, untuk kepala sekolah KKKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah) juga tiap bulan.

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif**

Pembahasan kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif dibahas tentang: visi, misi dan tujuan, struktur organisasi, serta upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di tiga situs yang meliputi: rekrut guru, meningkatkan potensi guru, dan meningkatkan aktivitas dan wawasan siswa. Di tiga lokasi penelitian yakni lokasi 1, lokasi 2 dan lokasi 3 visi, misi dan tujuan penelitian ada suatu perbedaan. Lokasi 1 visinya adalah terwujudnya madrasah berstandar nasional yang handal dan Islami karena Lokasi 1 dibawah naungan Departemen Agama, sehingga visinya disesuaikan dengan visi Departemen Agama. Sedangkan di lokasi 2 dan lokasi 3 visinya sama karena yakni membangun SDM yang unggul, berakhlak mulia dan bertakwa, lokasi 2 dan lokasi 3 dibawah naungan Departemen Pendidikan Nasional sehingga visinya disesuaikan dengan visi Departemen Pendidikan Nasional.

Struktur organisasi sekolah ada suatu perbedaan pada lokasi 1, namun untuk lokasi 2 dan lokasi 3 sama. Struktur organisasi Sekolah MIN I Malang mengharuskan adanya Wakil Kepala Sekolah. Jumlah Wakil Kepala Sekolah berjumlah 3 Wakil Kepala Sekolah, dan mereka melaksanakan tugas sesuai dengan bidang tugas yang diembannya. Adanya Wakil Kepala Sekolah disebabkan karena jumlah siswa MIN I Malang, jumlahnya sangat banyak hampir tiga kali lipat siswa yang ada di SD Negeri lainnya. Dengan demikian, struktur organisasi sekolahnya berbeda dengan SD Negeri lainnya. Struktur organisasi sekolah SD N Kauman I terdiri dari Kepala Sekolah, Dewan Sekolah, Urusan kurikulum, urusan kesiswaan, urusan ketenagaan, urusan sarana prasarana, urusan keuangan dan urusan humas, serta guru. Kepala Sekolah

dan Dewan Sekolah hubungannya koordinasi. Sedangkan Kepala Sekolah dan unit kerja urusan serta guru hubungannya perintah/komando. Struktur organisasi sekolah SD N Madyopuro terdiri dari Kepala Sekolah, Komite Sekolah, Tata Usaha dan Jabatan Fungsional (Guru) serta Unit Perpustakaan. Kepala Sekolah dan Komite Sekolah hubungannya koordinasi, sedangkan Kepala Sekolah dan Tata Usaha serta Jabatan Fungsional (Guru) dan Unit Perpustakaan hubungannya komando/perintah. Tidak memiliki Wakil Kepala Sekolah. Dari pendapat ahli tersebut diatas, adanya perbedaan struktur organisasi sekolah dalam implementasinya hal itu disebabkan karena beban tugas kewenangan dan tanggungjawab yang diemban oleh organisasi, seperti organisasi sekolah pada lokasi 1, lokasi 2 dan lokasi 3. Tergambarkan pada lokasi 1 adanya Wakil Kepala Sekolah, sedangkan pada lokasi 2 dan lokasi 3 tidak terdapat Wakil Kepala Sekolah, namun terbagi atau unit-unit kerja atau unit-unit urusan.

Kepala Sekolah dalam upaya meningkatkan mutu terbagi atas: meningkatkan potensi guru, dan meningkatkan aktivitas wawasan siswa. Untuk meningkatkan potensi guru. Guru-guru MIN selalu diadakan pembinaan. Tujuan pembinaan adalah untuk meningkatkan profesionalismenya. Pembinaan dilaksanakan baik secara internal maupun secara eksternal. Pembinaan secara internal dilaksanakan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah dan Pengawas. Pembinaan secara eksternal dilaksanakan oleh Departemen Agama dan Dinas Pendidikan. Sedangkan pada Sekolah Negeri peningkatan potensi guru, dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Kotamadya. Disamping itu, diikutkan dalam pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Kelompok Kerja Guru (KKG) maupun Diklat Propinsi.

Di tiga lokasi penelitian untuk kegiatan peningkatan aktivitas dan wawasan siswa dilaksanakan melalui kegiatan ekstrakurikuler, dimana Tiga lokasi penelitian dalam melaksanakan peningkatan aktivitas dan wawasan siswa mempunyai persamaan peningkatan aktivitas dan wawasan siswa dilaksanakan melalui kegiatan ekstrakurikuler. Untuk lokasi 1 kegiatan ekstrakurikulernya disesuaikan dengan visi, dan misinya, sehingga ada penambahan bentuk kegiatan yakni ada seni membaca al quran (qiroah), dan qasidah. Sedangkan lokasi 2 dan lokasi 3 memiliki

kesamaan karena visi dan misi yang diemban di kedua situs sama.

Hasil kajian ini mendukung kajian yang dikemukakan oleh Hasil kajian yang dilakukan oleh Cohen (1982) bahwa prestasi siswa yang tinggi di sebuah sekolah, bisa dilihat dari kepala sekolah dan para guru saling berkonsultasi dan berorientasi secara pedagogis, hal ini tercermin pentingnya menciptakan iklim sekolah yang positif yang penekannya adanya kerjasama antara kepala sekolah dan guru yang sifatnya saling mengisi kekurangan masing-masing. Seperti juga simpulan penelitian Rutherford (1994) yang menyebutkan bahwa kepala sekolah yang efektif memiliki visi yang jelas, dan mampu menterjemahkannya menjadi sasaran sekolah yang berkembang menjadi harapan yang dihayati dan disetujui oleh guru dan murid. Blumberg dan Greenfield (1990) menemukan bahwa karakteristik kepala sekolah yang efektif terklasifikasi dalam delapan tipologi yaitu kepala sekolah sebagai: organisator (*the organizer*), pengakrobat berdasar nilai (*the value-based juggler*), penolong sejati (*the authentic helper*), perantara (*the broker*), humanis (*the humanist*), katalis (*the catalyst*), rasionalis (*the rationalist*), dan politikus (*the politician*). Penelitian Austin (1999; dikutip Sergiovanni, 1997) juga menemukan bahwa sekolah yang prestasi muridnya tinggi, memiliki kepala sekolah yang terlibat dalam program pengajaran dibandingkan dengan Kepala Sekolah yang tidak terlibat langsung. Sementara itu, Rutter (dikutip Sergiovanni, 1997) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan bagi peningkatan kualitas keluaran murid.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Sesuai dengan fokus penelitian, paparan data dan temuan penelitian pada setiap situs atau di tiga situs maka di dapatkan kesimpulan:

Manajemen yang efektif disimpulkan yakni:

Temuan penelitian di tiga situs yakni situs 1, situs 2 dan situs 3 ternyata dalam pengimplementasian atau pelaksanaan manajemen siswa ada suatu perbedaan. Situs 1 menekankan pada Pengelolaan rotasi kelas yang didasarkan atas pengelompokan prestasi (*achievement grouping*) yang dicapai oleh siswa. Kegiatan

tersebut digunakan sebagai sarana evaluatif bagi perkembangan akademik siswa dan dapat memperbaiki prestasi belajar siswa secara individu. Situs 2 menekankan pada sistem kenaikan kelas yang ketat dan apa adanya sesuai dengan standar akademik yang ditetapkan sekolah. Dan ternyata dapat meningkatkan persaingan di antara para siswa untuk selalu meningkatkan kualitas belajarnya, baik dari sisi kuantitatif maupun dari sisi kualitatif. Situs 3 menekankan pada tata tertib dan kedisiplinan siswa. Agar tata tertib dan kedisiplinan siswa berjalan dengan baik maka dilaksanakan sosialisasi pada orang tua siswa dan siswa SD N Madyopuro.

Dari pernyataan temuan tentang fasilitas pembelajaran di tiga situs penelitian tergambar ada perbedaan, Kepala Sekolah dalam memenej fasilitas pembelajarannya terutama yang menyangkut tentang fasilitas laboratorium. Di situs 1, adanya laboratorium bahasa arab karena situs 1 merupakan sekolah di bawah naungan Departemen Agama. Disamping itu, situs 1 terdapat laboatorium kebun mini, yang merupakan sarana pembelajaran bidang lingkungan. Di situs 2 dan 3 Kepala Sekolah memenej fasilitas pembelajarannya secara efektif. Dengan kata lain, laboratorium dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan dari siswa.

Temuan di tiga situs, yakni situs 1, situs 2 dan situs 3 ada suatu perbedaan dalam mengelola perpustakaan. Situs 1 pengelolaan perpustakaan lebih menekankan pada pengelolaannya dengan piranti alat elektronik dan menyediakan buku-buku yang berkualitas untuk siswa. Situs 2 pengelolaan perpustakaan menekankan pada pengawasan, pengawasan dilakukan oleh Wakil Kepala Sekolah. Dan situs 3 pengelolaan perpustakaan menekankan pada ketertiban dan kedisiplinan siswa.

Pelaksanaan kurikulum di tiga situs ada perbedaan di situs 1 pelaksanaan kurikulum pembelajaran didasarkan atas Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 372/2005 tertanggal 22 Desember 2005 tentang Pedoman Kurikulum KTSP untuk Madrasah Ibtidaiyah. Dengan demikian, kurikulumnya memadukan antara kurikulum agama dengan kurikulum umum. Situs 2 pelaksanaan kurikulum pembelajaran memadukan dan mengadopsi kurikulum Departemen Pendidikan Nasional dengan kurikulum Internasional. Sedangkan situs 3 kurikulum Departemen Pendidikan Nasional.

akan tetapi guru-guru diikutkan pelatihan-pelatihan, penataran-penataran seperti; perencanaan pembelajaran (RPP), administrasi kelas, jurnal, silabus, dan promes. KKG satu bulan sekali per kelompok kelas, untuk kepala sekolah KKKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah) juga tiap bulan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif dapat disimpulkan:

Visi, misi dan tujuan di tiga situs penelitian ada suatu perbedaan terutama yang terdapat pada situs 1. Situs 1 visinya adalah terwujudnya madrasah berstandar nasional yang handal dan Islami karena situs 1 di bawah naungan Departemen Agama, sehingga visinya disesuaikan dengan visi Departemen Agama. Sedangkan di situs 2 dan situs 3 visinya sama karena yakni membangun SDM yang unggul, berakhlak mulia dan bertakwa, situs 2 dan situs 3 dibawah naungan Departemen Pendidikan Nasional sehingga visinya disesuaikan dengan visi Departemen Pendidikan Nasional.

Perbedaan struktur organisasi sekolah dalam implementasinya hal itu disebabkan karena beban tugas kewenangan dan tanggungjawab yang diemban oleh organisasi, seperti organisasi sekolah pada situs 1, situs 2 dan situs 3. Tergambarkan pada situs 1 adanya Wakil Kepala Sekolah, sedangkan pada situs 2 dan situs 3 tidak terdapat Wakil Kepala Sekolah, namun terbagi atau unit-unit kerja atau unit-unit urusan.

Di situs 1 ada peningkatan potensi guru dilaksanakan melalui pembinaan yang dilaksanakan secara internal dan eksternal, sedangkan di situs 2 dan situs 3 peningkatan potensi guru dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Kotamadya melalui pendidikan dan pelatihan guru di lembaga Diklat Propinsi maupun Kelompok Kerja Guru (KKG)

Pelaksanaan peningkatan aktivitas dan wawasan siswa mempunyai persamaan peningkatan aktivitas dan wawasan siswa dilaksanakan melalui kegiatan ekstrakurikuler. Untuk situs 1 kegiatan ekstrakurikuler disesuaikan dengan visi, dan misinya, sehingga ada penambahan bentuk kegiatan yakni ada seni membaca al quran (qiroah), dan qasidah. Sedangkan situs 2 dan situs 3 memiliki kesamaan karena visi dan misi yang diemban dikedua situs sama.

## Saran

Kepala MIN Malang I, SDN Kauman I dan SDN Madyopuro IV

Dilaksanakan peningkatan prestasi yang telah didapat melalui kerjasama dengan Sekolah Dasar Negeri yang lain agar prestasi yang telah didapat tersebut dapat dikembangkan atau dapat dijadikan rujukan pada Sekolah Dasar Negeri yang lain..

Lebih mengoptimalkan potensi yang dimiliki dengan cara melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan baik yang dilaksanakan oleh Kelompok Kerja Guru maupun yang dilaksanakan oleh Kelompok kerja Kepala Sekolah.

Gurunya harus meningkatkan kualitas pengabdian dan akademiknya. Di samping itu, guru juga harus meningkatkan kompetensi sosialnya.

Agar orang tua siswa dapat meningkatkan partisipasinya pihak sekolah, selalu memperhatikan siswanya dengan baik.

## Para Peneliti Lain

Peneliti berikutnya agar dapat melakukan penelitian lebih dalam yang mampu mengungkap lebih mendalam tentang madrasah atau sekolah berprestasi ditinjau dan medan fokus yang lain. Sebab telah dikemukakan dalam bab pertama, bahwa penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan.

Tindak lanjut peneliti yang lain masihi sangat diharapkan, untuk menindaklanjuti penelitian berikutnya terutama yang menyangkut tentang manajemen sekolah.

## DAFTAR RUJUKAN

- Bafadal, I. 1992. *Supervisi Pengajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bafadal, I. 1995. *Proses perubahan di Sekolah: Studi Multi Situs pada tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*. Disertasi tidak dipublikasikan. PPS IKIP Malang.
- Bafadal, I. 2003. *Manajemen Peningkatan mutu Sekolah Dasar, dan Sertifikasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Cohen, D. 1983. *Statistical Analysis*. New York: Holt Rinehart and Winston Inc.
- Cohen, G.E. 1998. *Making Cooperative Learning Equitable. Educational Leadership*. Vol. 56.No.1, Pp. 18 (4). *Spring 2002* v26 1 p47(11). diakses 30 April 2008.



- Greenfield, D.B. 1990. *Parent Involvement Project*. [http://www.psy.miami.edu/faculty/dgreenfield/research/parent\\_involvement.html](http://www.psy.miami.edu/faculty/dgreenfield/research/parent_involvement.html). (29 Jan. 2003).
- Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Juran, J.M. 1996. *Merancang Mutu*. Jakarta: Binaman Presindo.
- Nurkholis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah. Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Rutherford, B., Anderson, B., and Billig, S. 1995. *Studies of Education Reform: Parent and Community Involvement in Education*. RMT Research Corporation.
- Salabi, A. 2006. *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala sekolah, Komunikasi Organisasi, Pengendalian Konflik, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan*. Disertasi tidak dipublikasikan. PPS Universitas Negeri Malang.
- Sergiovanni, T.J. 1997. *The Administration Process*. New Delhi: Prentice Hall.
- Sergiovanni, T.J., and Robert, J.S. 1993. *Supervision, Human Perspectives*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Steers, R.M., Ungson, G.R., and Mowday, R.T. 1986. *Managing Effective Organization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tilaar, H.A.R. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Bandung: Citra Umbara.