

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENYELENGGARAAN SEKOLAH  
YANG BERMUTU DI SD ISLAM AR RAHMAH SURUH  
KABUPATEN SEMARANG**

**Wiwik Harwanti<sup>1</sup>. Sudharto<sup>2</sup>. Fenny Roshayanti<sup>2</sup>.**

<sup>1)</sup> Guru di Kabupaten Semarang

<sup>2)</sup> Dosen Universitas PGRI Semarang

**ABSTRAK**

Fokus penelitian ini adalah: (1) Peran keterampilan konseptual dalam rangka penyelenggaraan sekolah yang bermutu. (2) Peran keterampilan teknis dalam rangka penyelenggaraan sekolah yang bermutu. (3) Peran keterampilan hubungan manusia dalam rangka penyelenggaraan sekolah yang bermutu. (4) Masalah yang dihadapi dalam rangka penyelenggaraan sekolah yang bermutu dan cara mengatasinya.

Pendekatan penelitian kualitatif, jenis studi kasus (*case study*) yaitu penelitian yang langsung dilakukan ke lokasi penelitian di SD Islam Ar Rahmah Suruh Kabupaten Semarang pada tahun pelajaran 2018/2019. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan *credibility, transferability, defendability, confirmability*.

Hasil penelitian menunjukkan peran keterampilan konseptual kepala sekolah pada pemahaman kepala sekolah terhadap konsep sekolah bermutu dan perumusan program sekolah dalam rangka penyelenggaraan sekolah bermutu. Peran keterampilan teknik kepala sekolah menunjukkan keterampilan dalam pengelolaan kurikulum, KBM, sarana dan prasarana, dan keterampilan dalam pelaksanaan program supervisi. Peran keterampilan hubungan manusia menunjukkan keterampilan menjalin komunikasi, membimbing dan memotivasi, dan menjalin kerjasama dengan guru dan komite sekolah

Masalah yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam penyelenggaraan sekolah yang bermutu pada keterampilan konsep adalah perbedaan pemahan konsep pada guru, pada keterampilan teknik tentang pengelolaan kurikulum dan, sarana prasarana, pada keterampilan hubungan manusia adanya perbedaan pendapat pada penyelenggaraan sekolah yang bermutu. Upaya yang sudah dilakukan adalah pembinaan, mengoptimalkan kegiatan KKG, dan bekerja sama dengan pihak SMP Ar Rahmah Suruh untuk mengatasi kekurangan kelas.

*Kata kunci: keterampilan manajerial kepala sekolah, sekolah yang bermutu.*

**I. PENDAHULUAN**

Peningkatan mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan staf pengajar dan anggota komunitasnya secara keseluruhan. Peran kepala sekolah antara lain adalah mengembangkan agar sekolah menjadi lembaga pendidikan yang baik dan mampu mencapai tujuan pendidikan. Sekolah tidak terlepas dari adanya kepala sekolah sebagai pemimpin, guru sebagai tenaga pengajar, dan siswa sebagai unsur yang belajar.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kemampuan manajerial kepala sekolah yang baik dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyetarakan segala sumber daya yang ada pada dasarnya sangat terkait dengan bagaimana penerapan fungsi-fungsi manajemen atau proses manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengontrolan, dan pengendalian.

Bertitik tolak pada uraian tersebut, dapat ditegaskan bahwa faktor penting dalam pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah yang bermutu adalah kepala sekolah yang memiliki peran sebagai seorang pemimpin atau manajer sekolah tempat menerima dan memberi pelajaran.

Di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang, terdapat 35 (tiga puluh lima) Sekolah Dasar Negeri, 2 (dua) Sekolah Dasar Swasta, salah satunya adalah SD Islam Ar Rahmah Suruh dan 21 (dua puluh satu) Madrasah Ibtidaiyah (MI). Memasuki usia yang ke-11 tahun, SD Islam Ar Rahmah Suruh dipimpin oleh kepala sekolah yang telah menjabat selama 4 tahun mulai tahun 2014 sampai sekarang tahun 2018. Tenaga pendidik masih didominasi guru-guru berusia muda dan siswa - siswi yang mayoritas kalangan menengah ke bawah bersinergi untuk berprestasi sesuai harapan masyarakat, sebagai Sekolah Dasar Swasta yang bermutu dan berprestasi.

SD Islam Ar Rahmah Suruh adalah sekolah yang memiliki nilai lebih/unggul dibanding sekolah lainnya di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang. Nilai lebih atau keunggulan SD Islam Ar Rahmah Suruh sebagai salah satu sekolah swasta di Kecamatan Suruh dapat dilihat dari pencapaian prestasi akademik dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Perolehan hasil Ujian Nasional untuk Tahun Pelajaran 2015/2016, Tahun Pelajaran 2016/2017, dan Tahun Pelajaran 2017/2018 secara berturut-turut SD Islam Ar Rahmah Suruh berada pada peringkat ke-4, ke-3, dan ke-2 untuk SD/MI se-Kecamatan Suruh dengan angka kelulusan 100%.

Berdasarkan data hasil prestasi akademik SD Islam Ar Rahmah Suruh dalam meraih nilai hasil UN selama tiga tahun berturut-turut yaitu tahun 2015/2016 sampai tahun 2017/2018 mengalami kenaikan, hal ini membuktikan bahwa SD Islam Ar Rahmah Suruh tidak kalah dengan sekolah-sekolah lain yang sudah lama berdiri dan mampu menunjukkan sebagai salah satu sekolah yang bermutu di tingkat Kecamatan Suruh.

SD Islam Ar Rahmah Suruh juga terpercaya sebagai sekolah yang memiliki fasilitas memenuhi standar, kondisi sekolah nyaman, memiliki bermacam-macam kegiatan, serta menghasilkan tamatan bermutu. Lima puluh persen (50%) siswa lulusan SD Islam Ar Rahmah Suruh dapat melanjutkan ke MTs Negeri Salatiga yang merupakan sekolah favorit berlandaskan agama Islam di kota Salatiga, sedangkan 50% siswa lulusan lainnya melanjutkan ke sekolah-sekolah lain di Kabupaten Semarang, bahkan ada yang melanjutkan di kota Magelang (WKS. 30 April 2018).

Menurut pengamatan peneliti selama observasi mulai bulan Maret sampai bulan Desember 2018, Kepala sekolah SD Islam Ar Rahmah Suruh sebagai salah satu sosok manajer mempunyai keterampilan manajerial yang baik sehingga dapat membawa sekolah ke arah perbaikan mutu akademik maupun non akademik. Pencapaian prestasi akademik yang membanggakan ini tidak terlepas dari peran keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu akademik sehingga menghasilkan output (lulusan) yang bermutu.

Peran keterampilan teknis kepala sekolah dalam peningkatan mutu akademik yang sudah dilakukan adalah pengelompokan siswa mulai kelas IV berdasarkan pencapaian prestasi akademik (*grade*), pemberian jam tambahan di kelas VI, dan penempatan guru yang tepat mulai kelas IV. Prestasi pada bidang non akademik juga cukup membanggakan, terbukti perolehan peringkat pada berbagai cabang lomba baik pada tingkat kecamatan, kabupaten, maupun propinsi.

Berdasarkan data dapat disimpulkan bahwa dari tahun 2014 sampai tahun 2017, jumlah siswa baru selalu meningkat, hal ini membuktikan bahwa SD Islam Ar Rahmah Suruh merupakan sekolah yang berkembang dan banyak diminati oleh masyarakat. Pada tahun pelajaran 2017/2018 jumlah siswa baru mengalami penurunan karena harus mengikuti peraturan dari dinas pendidikan.

## **II. KAJIAN TEORI**

### **Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dan berperan sebagai manajer. Dalam rangka menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Kemampuan kepala sekolah sebagai seorang manajer yang baik memegang peranan penting untuk menyelenggarakan sekolah yang bermutu. Kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai manajer, salah satunya adalah kemampuan manajerial atau keterampilan manajerial.

Menurut Poerwodarminto (2006: 742), manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana. Sedangkan menurut Fattah (1999: 13) praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik (Siagian, 1992: 63).

Menurut Ivancevich dkk (2003: 32) *A skill is an ability or proficiency particular task. Management skills are learned and developed. Varifications have been suggested as being important in perfoming man.*

Keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang diterapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahyudi, 2012: 68).

Menurut Siagian (1992: 36), “Keterampilan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik “.

Dalam Kamus Besar bahasa Indonesia (2005: 247) yang dimaksud dengan keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai sasaran tertentu.

### **Mutu Sekolah**

Secara umum 'mutu' dapat didefinisikan sebagai “sesuatu yang memuaskan, melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.” (Sallis, 2012: 56). Pendapat ini lebih menekankan kepada pelanggan yaitu, apabila suatu pelanggan mengatakan sesuatu itu bermutu baik, maka barang/jasa tersebut dianggap bermutu.

Sallis (2010: 33) menjelaskan bahwa mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

Menurut Sani dkk (2015: 10) definisi lain untuk memahami mutu yaitu “...mutu adalah kesesuaian dengan syarat atau standar yang ditetapkan, dan pada umumnya terkait tiga aspek, yakni: produk, layanan, dan harapan konsumen. Sedangkan menurut Deming (1986), “ *the difficulty in defining quality is to translate quality is to translate future needs of the user into measurable characteristic, so that a product can be designed and turned out to givesatisfaction at a price that the user will pay.* Definisi ini menekankan pada konteks, persersi *costumer* dan kebutuhan pelanggan serta kemampuan pelanggan. Artinya untuk mendefinisikan mutu, terlebih dahulu perlu dipahami karakteristik tentang mutu itu sendiri. Deming menekankan bagaimana suatu produk atau jasa itu dipersepsikan oleh pelanggan, dan kapan persepsi pelanggan itu berubah, dengan demikian semakin pelanggan merasa puas, maka selama itu produ/jasa dianggap bermutu.

Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relatif. Sesuatu (barang) disebut berkualitas dalam konsep absolut bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang melebihi. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi. Mutu dalam aspek relatif berarti suatu produk atau jasa telah memenuhi persyaratan atau kriteria yang ditetapkan dalam pendidikan dapat dilihat dari standar pendidikan. Produk tersebut tidak harus terbaik tetapi memenuhi standar (Umaedi, 2011: 4-19). Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah kepala sekolah, guru dan staf kependidikan

lainnya. Pelanggan eksternal ada tiga kelompok, yaitu pelanggan eksternal primer, pelanggan eksternal sekunder, dan pelanggan tersier. Pelanggan eksternal primer adalah peserta didik. Pelanggan eksternal sekunder adalah orang tua dan para pemimpin pemerintahan. Pelanggan eksternal tersier adalah pasar kerja dan masyarakat luas (Nurkolis, 2003: 70).

Mutu pendidikan yang baik dapat tercapai apabila mutu tersebut didukung oleh sekolah yang bermutu. Banyak pengelolaan sekolah yang mengabaikan kepuasan dan kebutuhan pelanggan, sehingga hasilnya tidak mampu untuk berkompetisi guna meraih peluang dalam berbagai bidang, khususnya dalam menghadapi kondisi global dimana sekolah diharapkan dapat berperan lebih efektif dalam mengembangkan fungsinya.

### **III. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik, dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2014: 6). Adapun lokasi penelitian adalah SD Islam Ar Rahmah Suruh Kabupaten Semarang, yang beralamat di Jl. Kiai Domo Purwodidjoyo Km 05 Suruh. Pemilihan SD Islam Ar Rahmah Suruh sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan karena didasarkan pada informasi dan kenyataan yang ada bahwa SD Islam Ar Rahmah Suruh merupakan sekolah favorit di Kecamatan Suruh dan menjadi pilihan utama di Kecamatan Suruh yang mempunyai prestasi yang gemilang baik secara akademis maupun non akademis dan juga merupakan sekolah *pilot project* pendampingan implementasi Kurikulum 2013 di Kabupaten Semarang yang ditunjuk oleh Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Semarang.

Guna memperoleh data-data dalam penulisan tesis ini, maka peneliti mengadakan penelitian langsung di SD Islam Ar Rahmah Suruh. Waktu yang diperlukan untuk penelitian mulai dari pengajuan judul sampai selesai penelitian selama 8 (delapan) bulan, yaitu bulan Maret sampai bulan Oktober 2018.

Dalam penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Untuk mengumpulkan data primer dan sekunder, peneliti menggunakan beberapa prosedur/teknik pengumpulan data, yaitu:

#### **1. Observasi (Pengamatan)**

Observasi atau yang disebut juga pengamatan meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap sesuatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra. Jadi, mengobservasi dapat dilakukan melalui penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap. Apa yang dikatakan ini adalah sebenarnya pengamatan langsung. Di dalam artian penelitian observasi dapat dilakukan dengan tes,

kuesioner, rekaman gambar, rekaman suara (Arikunto, 2006: 156).

Teknik observasi (pengamatan) ini juga digunakan untuk mengamati secara langsung terhadap semua komponen sekolah dalam rangka menggali informasi tentang keterampilan manajerial kepala sekolah dalam rangka penyelenggaraan SD Islam Ar Rahmah Suruh yang bermutu. Peneliti juga melakukan pengamatan terhadap pelaksanaan pembelajaran di SD Islam Ar Rahmah Suruh sebelum penelitian dimulai.

## **2. Wawancara**

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interview*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2014: 186). Agar dapat memperoleh data yang valid atau akurat di samping observasi, pengumpulan data, dalam penelitian ini melakukan wawancara mendalam (*indepth interview*) dimaksudkan untuk memperoleh data kualitatif serta beberapa keterangan atau informasi dari informan. Wawancara mendalam ini dilakukan terhadap nara sumber (*key informan*) yang dianggap memiliki pengetahuan yang memadai tentang keterampilan manajerial kepala sekolah rangka penyelenggaraan SD Islam Ar Rahmah Suruh yang bermutu pada tahun pelajaran 2018/2019.

Wawancara mendalam ini dilakukan terhadap nara sumber (*key informan*) yang dianggap memiliki pengetahuan yang memadai tentang suatu persoalan atau fenomena terhadap objek yang sedang diamati yaitu keterampilan manajerial kepala sekolah dalam rangka penyelenggaraan SD Islam Ar Rahmah Suruh yang bermutu pada tahun pelajaran 2018/2019. Adapun pihak-pihak yang akan menjadi target wawancara meliputi:

- 1) Kepala Sekolah SD Islam Ar Rahmah Suruh
- 2) Tenaga pendidik atau Guru SD Islam Ar Rahmah Suruh
- 3) Staff Tata Usaha SD Islam Ar Rahmah Suruh
- 4) Peserta didik SD Islam Ar Rahmah Suruh
- 5) Pihak-pihak lain yang dinilai relevan dan dibutuhkan atau ditemukan saat penelitian dilakukan, seperti komite sekolah, pengawas sekolah, dan orang tua siswa.

## **3. Dokumentasi**

Dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, penelitian menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya (Arikunto, 2006: 158).

Dokumen dimaksud mencakup surat-surat, data-data/informasi, catatan, foto-foto kegiatan, rekaman *tape recorder* dan lainnya yang relevan serta berkas laporan-laporan yang telah disusun berbagai pihak tentang objek yang diteliti.

Selanjutnya seluruh data dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi sudah terkumpul, peneliti menyusunnya ke dalam satu-satuan kemudian dikategorikan pada langkah berikutnya sambil melakukan *coding*.

#### **IV. PEMBAHASAN PENELITIAN**

##### **1. Peran Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dalam Rangka Penyelenggaraan Sekolah yang Bermutu di SD Islam Ar Rahmah Suruh Kabupaten Semarang**

Dari hasil temuan penelitian melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dapat diketahui bahwa Kepala Sekolah SD Islam Ar Rahmah Suruh telah melaksanakan peran keterampilan manajerial pada tahun pelajaran 2018/2019 dalam rangka penyelenggaraan sekolah yang bermutu.

Berdasarkan hasil temuan dan hasil analisis dari berbagai sumber data, nampak bahwa kepala sekolah SD Islam Ar Rahmah Suruh telah memiliki keterampilan konseptual tentang kemampuan memahami konsep sekolah yang bermutu. Pemahaman kepala sekolah tentang konsep sekolah bermutu yang dimiliki Kepala Sekolah SD Islam Ar Rahmah Suruh merupakan bentuk keterampilan konseptual dalam pemahaman secara teoritis yang erat hubungannya dengan pekerjaan di lapangan. Hal ini sesuai teori yang dikemukakan oleh Danim dan Suparno (2009: 100) yang menyatakan bahwa keterampilan konseptual antara lain tercermin dalam pemahaman teori secara luas dan mendalam, kemampuan mengorganisasi pikiran, keberanian mengeluarkan pendapat secara akademik, dan kemampuan mengkorelasikan bidang ilmu yang dia miliki dengan pelbagai situasi.

Pemahaman kepala sekolah tentang konsep sekolah bermutu ini selanjutnya menjadi acuan kepala sekolah untuk merumuskan program sekolah yang akan menentukan keberhasilan penyelenggaraan sekolah bermutu. Program sekolah dirumuskan mulai awal tahun pelajaran baru melalui rapat kerja sekolah dengan penanggung jawab program yang sudah ditentukan oleh kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Kompri (2014: 5-6) yang menyatakan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya hendaklah menggunakan pengetahuan, pengalaman, dan sifat kepemimpinannya, dipadukan dengan kemahiran dan keterampilan dalam mengelola sekolah.

Kepala sekolah merupakan manajer puncak di sekolah. Pola pemikirannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Kepala sekolah perlu memiliki kompetensi manajerial, yang meliputi: 1) kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan, 2) mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, 3) mampu memimpin guru dan staff dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal, 4) mampu mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal, dan 5) mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah (Sagala dalam Priansa, 2014: 59-61).

Kepala sekolah SD Islam Ar Rahmah Suruh telah memiliki keterampilan konseptual yang baik dalam penyelenggaraan sekolah yang bermutu. Peran keterampilan konseptual ini dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah dalam hal: 1) mampu menjabarkan visi dan misi ke dalam program sekolah, 2) mampu merumuskan program sekolah yang tertuang dalam RKAS, RKS, dan Program Tahunan Kepala Sekolah pada bidang pengajaran, bidang kesiswaan, bidang kepegawaian, bidang sarana dan prasarana, dan bidang ketatausahaan.

## **2. Peran Keterampilan Teknik Kepala Sekolah dalam Rangka Penyelenggaraan Sekolah yang Bermutu di SD Islam Ar Rahmah Suruh Kabupaten Semarang**

Dari hasil temuan penelitian melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dapat diketahui bahwa Kepala Sekolah SD Islam Ar Rahmah Suruh telah melaksanakan peran keterampilan teknik pada tahun pelajaran 2018/2019 dalam rangka penyelenggaraan sekolah yang bermutu.

Berdasarkan hasil temuan dan hasil analisis dari berbagai sumber data diketahui bahwa kepala sekolah SD Islam Ar Rahmah Suruh telah memiliki keterampilan teknik dalam rangka penyelenggaraan sekolah yang bermutu. Peran keterampilan teknik ini dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah dalam hal: 1) pengelolaan kurikulum, 2) pengelolaan KBM, 3) pengelolaan sarana prasarana, dan 4) pelaksanaan program pengawasan/supervisi.

Kepala sekolah mampu memberdayakan potensi tenaga pendidik dalam mengembangkan perangkat pembelajaran sesuai kurikulum sekolah sehingga menunjang penyelenggaraan sekolah yang bermutu di SD Islam Ar Rahmah Suruh. Kepala sekolah selalu membimbing guru dalam merencanakan program pembelajaran. Setiap awal tahun kepala sekolah membimbing guru dalam menyusun program pembelajaran sebagai pedoman guru pada saat mengajar.

Kepala Sekolah SD Islam Ar Rahmah Suruh juga mampu memotivasi guru dalam berinovasi untuk mengembangkan proses belajar mengajar demi kemajuan peserta didik. Bentuk inovasi dalam pembelajaran adalah membuat buku panduan sendiri untuk mata pelajaran Bahasa Arab, Tahsin dan PAI Terpadu. Peran keterampilan teknis kepala sekolah dalam membimbing dan memotivasi guru sesuai dengan teori Danim dan Suparno (2009 : 13) yang menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggungjawab menjaga dan memotivasi guru, peserta didik, dan staff administrasi sekolah agar mau dan mampu melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di sekolah.

Kepala sekolah mampu memberdayakan potensi peserta didik, juga senantiasa meningkatkan kenyamanan lingkungan fisik dengan melengkapi sarana prasarana sekolah serta selalu menanamkan kebersihan dan keindahan lingkungan fisik sekolah



karena pada hakikatnya peran kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik) tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung pada definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sasaran pendidikan, serta bagaimana strategi pendidikan yang dilaksanakan sesuai pendapat Wahjosumidjo (2010: 122).

Kepala sekolah SD Islam Ar Rahmah Suruh mampu mengoptimalkan penggunaan sarana prasarana guna mendukung proses pembelajaran dalam rangka penyelenggaraan sekolah yang bermutu. Kualitas sekolah dapat diketahui dari masukan material berupa alat peraga, buku – buku, sarana prasarana sekolah, dan lain – lain. Dari hasil observasi yang diperoleh peneliti menunjukkan bahwa alat peraga, buku – buku, sarana prasarana yang ada di SD Islam Ar Rahmah Suruh dalam kondisi baik dan memenuhi pelayanan bagi pendidikan di sekolah ini.

Dalam program pengawasan kinerja guru, kepala sekolah SD Islam Ar Rahmah Suruh melakukan supervisi pendidikan. Adapun tehnik yang digunakan dalam melakukan supervisi pendidikan adalah melakukan kunjungan kelas dan komunikasi secara personal. Pendekatan yang digunakan dalam melakukan supervisi pendidikan adalah pendekatan secara langsung (*directive*) dan tidak langsung (*non directive*), sedangkan aspek yang dinilai oleh kepala sekolah adalah kehadiran guru, cara mengajar di kelas, prestasi dan perkembangan siswa, silabus, dan RPP yang dibuat guru.

Pada setiap akhir kegiatan supervisi akademik yang dilakukan, kepala sekolah melakukan tindak lanjut dengan mengadakan kegiatan pasca supervisi untuk merefleksi hasil supervisi yang telah dilakukan. Bentuk tindak lanjut berupa *sharing* kemudian mendengarkan penjelasan guru yang bersangkutan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengetahui dan mengidentifikasi berbagai kesulitan dan kekuatan guru selama proses pembelajaran. Namun karena kesibukan pekerjaan kepala sekolah atau terkadang ada beberapa pekerjaan yang sifatnya mendadak dan harus dikerjakan sehingga kegiatan supervisi akademik yang dilakukan tidak sesuai dengan program yang telah disusun sebelumnya, atau sifatnya *incidental*.

Keterampilan teknis kepala sekolah dalam mengelola sarana dan prasarana serta membimbing dan mendayagunakan guru secara optimal sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sagala dalam Priansa (2004: 59-61) bahwa kepala sekolah perlu memiliki kompetensi manajerial, yang meliputi: 1) kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan, 2) mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, 3) mampu memimpin guru dan staff dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal, 4) mampu mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal, dan 5) mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa peran keterampilan teknis Kepala Sekolah SD Islam Ar Rahmah Suruh antara lain: 1) mampu mengelola kurikulum

dengan baik, meliputi: a) memiliki teknik pengembangan kurikulum, b) mampu memberikan contoh teknik penggunaan model dan metode dalam pembuatan RPP, c) mampu memberi contoh teknik penilaian K13; 2) mampu mengelola KBM dengan baik, meliputi: a) mampu menentukan teknik pengelolaan kelas, b) memberi contoh teknik pembelajaran, c) mampu supervisi memberi contoh teknik penilaian K13 pada guru melalui kegiatan KKG; d) memberi contoh teknik penggunaan media belajar; 3) mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah, meliputi: a) teknik mengelola sarana dan prasarana sesuai fungsinya, b) teknik penggunaan laboratorium komputer, c) teknik penggunaan perpustakaan.; dan 4) mampu melaksanakan program supervisi, meliputi: a) menerapkan berbagai teknik dalam supervisi, b) melaksanakan supervisi sesuai prosedur, c) melaksanakan supervisi akademik dan supervisi manajerial.

### **3. Peran Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Sekolah dalam Rangka Penyelenggaraan Sekolah yang Bermutu di SD Islam Ar Rahmah Suruh Kabupaten Semarang.**

Dari hasil temuan penelitian melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dapat diketahui bahwa Kepala Sekolah SD Islam Ar Rahmah Suruh telah melaksanakan peran keterampilan hubungan manusia pada tahun pelajaran 2018/2019 dalam rangka penyelenggaraan sekolah yang bermutu.

Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan pada kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antarpihak yang terlibat. Kepala sekolah, disamping berhadapan dengan dengan benda, konsep-konsep dan situasi, juga menghadapi manusianya. Bahkan inilah yang paling banyak porsinya. Tanpa memiliki kemampuan dalam hubungan manusiawi, maka kelompok kerjasama tidak mungkin terjalin secara harmonis (Danim, 2004: 78)

Keterampilan hubungan manusia ini antara lain tercermin dalam hal : 1) keterampilan menempatkan diri dalam kelompok, 2) keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan, 3) sikap terbuka pada kelompok kerja, 4) kemampuan mengambil hati melalui keramahmatan, 5) penghargaan terhadap nilai – nilai etis, 6) pemerataan tugas dan tanggung jawab, dan 7) itikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain (Danim dan Suparno, 2009 : 99).

Berdasarkan hasil temuan dan hasil analisis dari berbagai sumber data bahwa untuk menyelenggarakan sekolah yang bermutu Kepala Sekolah SD Islam Ar Rahmah Suruh selalu berusaha menjalin komunikasi yang baik dengan semua warga sekolah untuk menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman dan kondusif. Bentuk kebersamaan kepala sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan adalah mengadakan anjagsana setiap satu bulan sekali, mendampingi dalam kegiatan sosial, dan ikut serta melaksanakan piket harian sepulang sekolah.

Kepala sekolah juga berusaha untuk selalu membimbing dan memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan di SD Islam Ar Rahmah Suruh untuk selalu meningkatkan kinerja. Salah satu bentuk motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah kepada pendidik dan tenaga kependidikan adalah penghargaan dalam bentuk uang atau piagam. Penghargaan juga diberikan pada siswa yang berprestasi pada setiap semester sebagai bentuk apresiasi untuk keberhasilan belajar siswa.

Keterampilan hubungan manusia yang dimiliki oleh Kepala Sekolah SD Islam Ar Rahmah yang lain terlihat dalam menjalin kerjasama guru dan komite sekolah saat pengambilan keputusan. Hal ini tercermin dalam kegiatan rapat yang diadakan oleh sekolah, misalnya dalam rapat perencanaan maupun dalam rapat evaluasi program sekolah.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa Kepala SD Islam Ar Rahmah Suruh memiliki peran keterampilan hubungan manusia yang baik dalam rangka penyelenggaraan sekolah yang bermutu meliputi : 1) menjalin komunikasi yang baik dibuktikan: a) menjalin komunikasi seimbang dengan semua warga sekolah, b) program sekolah berjalan dengan baik dibuktikan adanya pelaporan yang tepat waktu, c) mampu menempatkan diri bersama – sama guru dan staff TU; 2) memberikan wawasan dan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan dibuktikan: a) memberikan wawasan dan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan melalui kegiatan kajian kerohanian, b) memberikan *reward* kepada guru dan staff TU yang memiliki kinerja baik serta siswa yang berhasil meraih prestasi; 3) menjalin kerjasama dengan guru dan komite sekolah dalam mengambil keputusan dibuktikan dengan adanya beberapa kegiatan kesiswaan yang merupakan hasil kerjasama pihak sekolah dengan komite sekolah.

Untuk dapat menyelenggarakan sekolah yang bermutu, kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut. Menurut Wahjosumidjo (2003: 100–101) menyatakan bahwa dari ketiga bidang keterampilan tersebut, keterampilan hubungan manusia merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui keterampilan hubungan manusia seorang kepala sekolah dapat memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.

#### **4. Masalah dan Upaya Mengatasinya dalam Rangka Penyelenggaraan Sekolah yang Bermutu di SD Islam Ar Rahmah Suruh.**

Dari hasil temuan penelitian melalui wawancara dengan kepala sekolah, guru, staff TU dan anggota komite sekolah dapat ditemukan adanya masalah dalam penyelenggaraan sekolah yang bermutu, namun kepala sekolah selalu berupaya untuk mengatasi masalah tersebut.

Menurut Dwiningrum (2011: 111-112) kriteria sekolah yang bermutu adalah: 1) memiliki sarana dan prasarana lengkap dan memadai, 2) sekolah berprestasi dalam banyak kegiatan ekstrakurikuler, 3) sekolah tertib dan disiplin, 4) sekolah dekat dan

terjangkau transportasi, 5) lingkungan bersih, nyaman, dan sehat, 6) lulusan berkepribadian, beriman, dan bertaqwa, 7) lulusan terampil, kreatif, mandiri, dan dapat melanjutkan studi, 8) lulusan dapat bersaing dan kompetitif, 9) pelajaran tidak tertinggal dengan sekolah lain, 10) guru profesional dan berkualitas.

Kriteria sekolah bermutu di atas sebagian besar sudah dimiliki oleh SD Islam Ar Rahmah Suruh, namun tidak ada sekolah yang lepas dari masalah yang ada. Kepala sekolah mampu mengambil tindakan untuk mengatasi masalah yaitu kekurangan tenaga pengajar ketika ada yang cuti atau melaksanakan tugas lain. Kepala sekolah mampu mendayagunakan sumber daya manusia yang ada yaitu dengan menunjuk guru piket untuk menggantikan sementara guru yang cuti tersebut. Kepala sekolah juga mampu bekerjasama dan melibatkan komite dengan baik dalam upaya mengatasi masalah dalam rangka penyelenggaraan sekolah yang bermutu.

Permasalahan terkait adanya perbedaan konsep tentang sekolah bermutu diantara para guru dapat diatasi oleh kepala sekolah melalui pembinaan dan penyampaian visi, misi sekolah sebagai dasar untuk mencapai tujuan pendidikan di SD Islam Ar Rahmah Suruh. Perbedaan pemahaman dan pendapat diusahakan semaksimal mungkin tidak menjadi kendala dalam penyelenggaraan sekolah yang bermutu.

Sementara itu untuk masalah kekurangan ruang kelas dapat diatasi melalui kerjasama dengan pihak SMP Ar Rahmah Suruh yang masih satu yayasan dengan SD Islam Ar Rahmah Suruh. Tiga rombel kelas III untuk sementara ini menempati tiga ruang di SMP Islam Ar Rahmah Suruh yang belum digunakan sehingga pelaksanaan proses belajar mengajar tetap bisa berjalan dengan lancar. Masalah pengelolaan kurikulum yang berkaitan dengan penilaian K13 diselesaikan oleh kepala sekolah dengan membimbing guru dalam membuat perangkat mengajar melalui kegiatan KKG di tingkat sekolah.

Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi masalah-masalah di SD Islam Ar Rahmah Suruh sesuai yang dikemukakan oleh Sagala dalam Priansa (2004: 59-61) bahwa kepala sekolah perlu memiliki kompetensi manajerial, yang meliputi: 1) kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan, 2) mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, 3) mampu memimpin guru dan staff dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal, 4) mampu mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal, dan 5) mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah.

## **V. PENUTUP**

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pembahasan tentang peran keterampilan manajerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan sekolah yang bermutu di SD Islam Ar Rahmah Suruh Kabupaten Semarang, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Peran keterampilan konseptual kepala sekolah dalam rangka penyelenggaraan sekolah yang bermutu sudah baik, karena kepala sekolah terbukti: a) mampu menjabarkan visi dan misi ke dalam program sekolah, b) mampu merumuskan program sekolah yang tertuang dalam RKAS, RKS, dan Program Tahunan Kepala Sekolah pada bidang pengajaran, bidang kesiswaan, bidang kepegawaian, bidang sarana dan prasarana, dan bidang ketatausahaan.
2. Peran keterampilan teknis kepala sekolah dalam rangka penyelenggaraan sekolah yang bermutu sudah baik, karena kepala sekolah terbukti: a) mampu mengelola kurikulum dengan baik, meliputi: (1) memiliki teknik pengembangan kurikulum, (2) mampu memberikan contoh teknik penggunaan model dan metode dalam pembuatan RPP, (3) mampu memberi contoh teknik penilaian K13; b) mampu mengelola KBM dengan baik, meliputi: (1) mampu menentukan teknik pengelolaan kelas, (2) memberi contoh teknik pembelajaran, (3) mampu memberi contoh teknik penilaian K13 pada guru melalui kegiatan KKG; (4) memberi contoh teknik penggunaan media belajar; c) mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah, meliputi: (1) teknik mengelola sarana dan prasarana sesuai fungsinya, (2) teknik penggunaan laboratorium komputer, (3) teknik penggunaan perpustakaan.; dan d) mampu melaksanakan program supervisi, meliputi: (1) menerapkan berbagai teknik dalam supervisi, (2) melaksanakan supervisi sesuai prosedur, (3) melaksanakan supervisi akademik dan supervisi manajerial.
3. Peran keterampilan hubungan manusia kepala sekolah dalam rangka penyelenggaraan sekolah yang bermutu di SD Islam Ar Rahmah sudah baik meliputi: a) menjalin komunikasi yang baik dibuktikan: (1) menjalin komunikasi seimbang dengan semua warga sekolah, (2) program sekolah berjalan dengan baik dibuktikan adanya pelaporan yang tepat waktu, (3) mampu menempatkan diri bersama – sama guru dan staff TU; b) memberikan wawasan dan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan dibuktikan: (1) memberikan wawasan dan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan melalui kegiatan kajian kerohanian, (b) memberikan *reward* kepada guru dan staff TU yang memiliki kinerja baik serta siswa yang berhasil meraih prestasi; c) menjalin kerjasama dengan guru dan komite sekolah dalam mengambil keputusan dibuktikan dengan adanya beberapa kegiatan kesiswaan yang merupakan hasil kerjasama pihak sekolah dengan komite sekolah.
4. Masalah yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam penyelenggaraan sekolah yang bermutu: a) adanya perbedaan pemahaman konsep sekolah yang bermutu pada pendidik dan tenaga kependidikan, b) pengelolaan ruang kelas, c) pengelolaan kurikulum pada penilaian Kurikulum 13, dan d) perbedaan pendapat yang dapat menimbulkan konflik pada penyelenggaraan sekolah yang bermutu. Upaya yang sudah dilakukan untuk mengatasi permasalahan - permasalahan

tersebut adalah: a) pembinaan dan penyampaian visi, misi, dan tujuan sekolah, b) pemanfaatan ruang kelas di SMP Islam Ar Rahmah Suruh, c) membimbing guru dalam pembuatan RPP melalui kegiatan KKG di tingkat sekolah, d) pembinaan, kajian kerohanian, dan kegiatan anjangsana.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Atmodiwiro Soebagio. 2006. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Adadzya Jaya.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Bina Aksara.
- Asep Kurniawan .2011. “Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru untuk Menciptakan Sekolah yang Bermutu”. *Jurnal Holistic*, 12(01): 25-52.
- Deming, W Edwards. 1986. *Out of the Crisis, Cambridge*. Cambridge University Press.
- Dirawat . 1986. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Usaha Nasional.
- Depdiknas. 2005. *Kamus Besar Bahasa Inonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dwiningrum ,Siti Irene Astuti. 2011. *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Ibrahim. 2015. *Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Ivancevich John M., Donnelly James H., Gibson James L. 2003. *Management Principle and Fuctions*. Krishan Nagar, Delhi, India: A.I.T.B.S. Publishers & Distributors (Regd)
- Kompri. 2014. *Manajemen Sekolah. Teori dan Praktik*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyasa. E. 2009. *Menjadi Kepala sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi.2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya*

Mutu . Malang: UIN-Maliki Press.

Moleong, Lexi J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.

Nanang Fattah. 1999. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Priansa, Donni Juni. 2014. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung : Alfabeta.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.

Robbins and Coneter. 1999. *Manager. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Prenhallindo

Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Sallis, Edward. 2012. *Total Quality Management in Educatioan: Manajemen Mutu Pendidikan*. Terjmahan Dr. AhmadAli Riyadidan Fahrurrozi, M. Ag. Jogjakarta: IRCiSoD.

Sani. Ridwan Abdullah, dkk. 2015. *Penjaminan Muu Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Siagian, Sondang P. 1978. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.

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

Soegito, A. T. 2010. *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah*. Semarang: UUNES Press.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sudarwan Danim. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Sudarwan Danim. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarwan Danim, Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Umaedi, Hardianto dan Siwantari. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Wanardi. 2002. *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*. Bandung: Mundur Maju.
- Wahyudi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Wahjosumidjo.2010. *Kepemimpinan Kepala sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grasindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah.Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Press.
- W.J.S. Poerwodarminto. 2006. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.