

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU SEKOLAH DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 3 BREBES

Endah Pusveni¹, Yovitha Yuliejantiningih², Fenny Roshayanti²

¹MI Negeri 3 Brebes

²Universitas PGRI Semarang

ABSTRAK

Fokus penelitian ini adalah: (1) Pelaksanaan peningkatan mutu sekolah oleh kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Brebes. (2) Pengawasan peningkatan mutu sekolah oleh kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Brebes.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan merupakan jenis penelitian studi kasus (*case study*) yaitu penelitian yang dilakukan langsung ke lokasi penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Brebes. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan *credibility* (derajat kepercayaan), *transferability* (dapat tidaknya ditransfer ke latar lain), *defendability* (ketergantungan pada konteksnya), *confirmability* (dapat tidaknya dikonfirmasi dengan sumbernya).

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa pelaksanaan peningkatan mutu sekolah oleh kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Brebes, meliputi: (a) Input, MIN 3 Brebes telah memberdayakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya; memberdayakan potensi peserta didik. (b) Proses, MIN 3 Brebes telah mengembangkan visi, misi, dan melaksanakan program dan mengelola sumber daya yang ada di sekolah; mengetahui dan memahami tentang kondisi pendidik dan tenaga kependidikan; memberikan bantuan, kemudahan interaksi, dan kemudahan komunikasi; kepala sekolah membangun komitmen untuk meningkatkan program pengajaran yang efektif dan efisien melalui kegiatan supervisi dan pemenuhan fasilitas sarana prasarana penunjang KBM dengan melibatkan seluruh warga sekolah termasuk komite sekolah. (c) Output, MIN 3 Brebes selalu memberikan pembinaan prestasi unggulan karena merupakan motivasi yang dapat meningkatkan mutu sekolah

Kata kunci: kompetensi manajerial kepala sekolah, peningkatan mutu sekolah.

A. PENDAHULUAN

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Mulyasa, 2009: 24). Setiap kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh terhadap seluruh aspek operasional penyelenggaraan sekolah, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai pada pengawasan. Dalam menjalankan tugasnya seorang kepala sekolah wajib memiliki 5 (lima) kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial (Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah). Kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi berbagai hal, salah satunya adalah bahwa kepala sekolah mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

Uraian di atas memaparkan bahwa bidang garapan kompetensi manajerial kepala sekolah mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, pengawasan, dan penataan terhadap sumber daya pendidikan seperti: guru, tenaga administrasi, peserta didik, kurikulum, dana, sarana prasarana, tata laksana, dan lingkungan pendidikan. Melalui kompetensi manajerial kepala sekolah yang tepat diharapkan tercipta mutu sekolah yang optimal.

Proses pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah sebagaimana dipaparkan di atas memberikan implikasi terhadap berbagai komponen sistem pendidikan, baik secara makro, meso, maupun mikro. Oleh sebab itu, diperlukan suatu upaya sesuai dengan fungsi pengelolaan dipandang dari sistem, subsistem, komponen, dimensi, unsur, dan kriteria. Dalam hal ini dapat dikemukakan bahwa pada hakikatnya proses pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah merujuk pada upaya untuk mencapai tujuan, yang memerlukan berbagai keterlibatan, suasana pendukung, dan pendekatan sistem sesuai dengan karakteristik sekolah, yang mempunyai visi, misi, fungsi, tujuan, dan strategi pencapaiannya.

Di Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, terdapat 60 (enam puluh) Sekolah Dasar (SD) Negeri, 11 (sebelas) Madrasah Ibtidaiyah (MI) Swasta dan 1 (satu) MI Negeri yaitu MIN 3 Brebes. Memasuki usia yang ke-22 tahun, MIN 3 Brebes dipimpin oleh kepala sekolah yang telah menjabat selama 5 tahun. Tenaga pendidik atau guru yang masih didominasi guru-guru senior dan siswa-siswa yang mayoritas kalangan menengah ke bawah bersinergi untuk berprestasi sesuai harapan masyarakat, sebagai Madrasah Ibtidaiyah bermutu dan berprestasi.

Berdasarkan studi pendahuluan, sejak berdiri MIN 3 Brebes terbilang sekolah yang biasa saja, tidak jauh berbeda seperti sekolah lainnya di Kecamatan Bantarkawung, namun selama masa jabatan Kepala MIN 3 Brebes saat ini, yaitu sejak tahun 2012, prestasi sekolah meningkat signifikan, akreditasi sekolah memperoleh nilai "A" dari yang sebelumnya memperoleh nilai "B", segala persoalan dipecahkan bersama-sama melalui rapat sehingga guru ada kesadaran untuk melakukan perbaikan. Dan menurut persepsi guru, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah terutama dilandasi oleh kemampuan dalam memimpin, mengendalikan emosi, dan rasa percaya diri serta keteladanan dalam bersikap, bertingkah laku dalam menjalankan tugas. Oleh sebab itu dikatakan pula bahwa keberhasilan sekolah adalah yang memiliki kepemimpinan pembelajaran yang baik dan berhasil (*instructional leader*).

MIN 3 Brebes adalah sekolah yang memiliki nilai lebih/unggul dibanding sekolah lainnya di Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes. MIN 3 Brebes terpercay sebagai sekolah yang bermutu, fasilitas memenuhi standar, kondisi sekolah nyaman, bermacam-macam kegiatan, dan serta menghasilkan tamatan bermutu.

Menurut informasi masyarakat, MIN 3 Brebes telah lama menjadi sekolah favorit di Kecamatan Bantarkawung. Orangtua siswa memberikan kepercayaan untuk menyekolahkan anak mereka ke MIN 3 Brebes, dapat dilihat dari indikator Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) tiap tahun selalu meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa MIN 3 Brebes di mata masyarakat adalah sekolah yang bermutu baik. Data laporan tahunan menunjukkan jumlah siswa dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 meningkat signifikan.

MIN 3 Brebes merupakan salah satu sekolah yang menyelenggarakan kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler. Kegiatan kurikuler di MIN 3 Brebes selain Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di kelas, yaitu kegiatan keagamaan, diantaranya: salat dhuha, salat zuhur berjamaah, Baca Tulis Alqur'an, dan tadarus. Sedangkan kegiatan

ekstrakurikuler di MIN 3 Brebes diantaranya: pramuka, *marching band*, seni musik, dan olah raga (senam lantai).

B. KAJIAN TEORI

1. Pengertian Mutu Sekolah

Secara umum 'mutu' dapat didefinisikan sebagai "sesuatu yang memuaskan, melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan." (Sallis, 2010: 56). Pendapat ini lebih menekankan kepada pelanggan yaitu, apabila suatu pelanggan mengatakan sesuatu itu bermutu baik, maka barang/jasa tersebut dapat 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.

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" (Sani, 2015: 10). Konsep ini masih menekankan kepada pelanggan, yaitu dapat diartikan produk tersebut bermutu baik. Sedangkan menurut Deming (1986), "*the difficulty in defining quality is to translate quality is to translate future needs of the user into measureable characteristics, so that a product can be designed and turned out to give satisfaction at a price that the user will pay*". Definisi ini menekankan pada konteks, persepsi *customer* dan kebutuhan serta kemampuan pelanggan. Artinya untuk mendefinisikan mutu, terlebih dahulu perlu dipahami karakteristik tentang mutu itu sendiri. Deming sebenarnya 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 pula produk/jasa dianggap bermutu.

Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relatif. Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas 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 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 (Nurkholis, 2003: 70).

Agar mutu pendidikan yang baik dapat tercapai, maka mutu tersebut harus didukung oleh sekolah yang bermutu. Pendapat ini cukup beralasan, karena terlalu banyak pengelolaan sekolah, yang mengabaikan kepuasan dan kebutuhan pelanggan, sehingga hasilnya pun akhirnya tidak mampu untuk berkompetisi guna meraih peluang dalam berbagai bidang, khususnya dalam menghadapi kondisi global di mana sekolah diharapkan dapat berperan lebih efektif dalam mengembangkan fungsinya. Adapun yang dimaksud dengan sekolah efektif atau sekolah unggul (*excellent school*) adalah sekolah dalam lapangan manajemen sekolah, dengan karakteristik menurut Sallis (2010) yakni: a) guru memiliki kepemimpinan yang

kuat dan kepala sekolah memberikan perhatian tinggi terhadap perbaikan mutu pengajaran, b) guru memiliki kondisi pengharapan yang tinggi untuk mendukung pencapaian prestasi murid, c) atmosfer sekolah tidak kaku, sejuk tanpa tekanan, kondusif dalam seluruh proses pengajaran, berlangsung dalam suatu keadaan/iklim yang nyaman, d) sekolah memiliki pengertian yang luas tentang fokus pengajaran dan mengusahakan efektif sekolah dengan energi dan sumber daya untuk mencapai tujuan pengajaran secara maksimal, e) sekolah efektif dalam menjamin kemajuan murid yang dimonitor secara periodik.

Dengan demikian suatu sekolah yang berorientasi pada “mutu” dituntut untuk selalu bergerak dinamis penuh upaya inovasi, dan mengondisikan diri sebagai lembaga atau organisasi pembelajar yang selalu memperhatikan tuntutan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Untuk itu sekolah dituntut untuk selalu berusaha menyempurnakan desain atau standar proses dan hasil pendidikan agar dapat menghasilkan “lulusan” yang sesuai dengan tuntutan masyarakat.

2. Pengertian Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Menurut UU No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan: Pasal 1 (10) “Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sedangkan manajemen atau pengelolaan dapat berarti macam-macam tergantung kepada siapa yang membicarakannya. Istilah manajemen sendiri berasal dari “*manage*” yang padanan dalam bahasa Indonesia adalah kelola. Pengertian umum dari manajemen adalah proses mencapai hasil dengan mendayagunakan sumber daya yang tersedia secara produktif (Depdiknas, 2007: 126).

Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid sebagai penerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2010: 83).

Sehingga dari istilah tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan, kemahiran atau kecakapan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer.

C. METODOLOGI 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, 2011: 6). Dengan demikian diharapkan akan mampu mengungkap berbagai informasi kualitatif yang lebih rinci, mendasar dan mendalam tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan mutu di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Brebes.

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus (*case study*) yaitu penelitian yang dilakukan langsung ke lokasi penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Brebes. Dikatakan kualitatif karena penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi dan pemikiran orang secara individu ataupun kelompok.

Adapun lokasi penelitian adalah MIN 03 Brebes yang beralamat di Jalan Sawah Lega No. 60 RT 04 RW 03 Desa Bangbayang Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes. Pemilihan MIN 3 Brebes sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan karena didasarkan pada informasi dan kenyataan yang ada bahwa MIN 03 Brebes merupakan sekolah favorit di Kecamatan Bantarkawung dan menjadi pilihan utama di Kecamatan Bantarkawung yang mempunyai prestasi yang gemilang baik secara akademis maupun nonakademis dan juga merupakan sekolah *pilot project* pendampingan implementasi Kurikulum 2013 di Kabupaten Brebes ditunjuk oleh Dinas Pendidikan Pemerintah Kabupaten Brebes, dan Direktorat Jendral Pendidikan Dasar, Kementerian Agama Kabupaten Brebes.

Guna memperoleh data-data dalam penulisan tesis ini, maka penulis mengadakan penelitian langsung di MIN 3 Brebes. Waktu yang diperlukan untuk melakukan penelitian selama 4 (empat) bulan, yaitu bulan Juli, Agustus, September dan Oktober 2017.

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.

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, 2011: 186).

Agar dapat memperoleh data yang valid atau akurat disamping 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 kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di MIN 03 Brebes pada tahun pelajaran 2017/2018.

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.

D. HASIL PEMBAHASAN PENELITIAN

1. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Sekolah oleh Kepala Sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Brebes

Dari hasil temuan penelitian melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dapat diketahui bahwa kompetensi manajerial Kepala MIN 3 Brebes pada tahun pelajaran 2017/2018 dalam peningkatan mutu telah dilakukan berbagai tindakan.

a. Input

Berdasarkan hasil temuan dan hasil analisis dari berbagai sumber data bahwa kepala sekolah MIN 3 Brebes telah memiliki kemampuan mengembangkan dan melaksanakan program agar tujuan pendidikan berhasil. Kepala sekolah juga mampu memberdayakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya, mampu memberikan dorongan kepada pendidik untuk melaksanakan program pembelajaran yang menarik, hal ini biasa diungkapkan oleh kepala sekolah dalam setiap ada kesempatan berkomunikasi dengan tenaga pendidik terutama saat rapat dewan guru.

Kepala sekolah juga 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)

Mutu pendidikan di MIN 3 Brebes meliputi keseluruhan komponen baik yang terlibat langsung dalam kegiatan proses pembelajaran maupun komponen lainnya yang juga penting bagi keberhasilan suatu lembaga pendidikan secara umum.

b. Proses

Dalam manajemen mutu sekolah *Proces*, meliputi: (a) Efektivitas belajar mengajar tinggi, (b) kepemimpinan sekolah yang kuat, (c) manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang efektif, (d) sekolah memiliki budaya mutu, (e) sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, (f) sekolah memiliki kewenangan (otonomi), (g) partisipasi warga sekolah dan masyarakat, (h) transparansi manajemen sekolah, (i) sekolah memiliki kemauan untuk berubah, (j) sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, (k) sekolah memiliki akuntabilitas (Rohiat, 2010: 58).

Indikator kepala sekolah efektif dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: pertama; komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kedua; menjalankan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan ketiga; senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas (Mulyasa, 2015: 19).

Kepala MIN 3 Brebes telah memiliki kemampuan mengembangkan visi, misi, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi dalam tindakan. Dengan melaksanakan visi kepala sekolah berarti memiliki cara pandang yang jauh, mendalam, dan meluas tentang cita-cita yang akan dilaksanakan pada MIN 3 Brebes seperti yang diungkapkan Pearce dalam Soegito (2010: 94) yang mengemukakan bahwa kebijakan kepala sekolah harus mengacu kepada visi, misi, dan perencanaan jangka panjang maupun perencanaan jangka pendek sekolah.

Selain memiliki visi, misi, dan tujuan sekolah, semua guru dan karyawan sudah menyelesaikan pendidikan S1, hal ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia sudah memenuhi standar sebagai pendidik dan sebagai karyawan. Sumber daya manusia dari masukan yang berasal dari siswa baru sudah tergolong baik, dari siswa baru tahun pelajaran 2017/2018 yang selalu mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya merupakan siswa lulusan dari RA dan TK di wilayah Kecamatan Bantarkawung sekitarnya.

Kepala sekolah juga mampu mengetahui dan memahami tentang kondisi pendidik dan kependidikan, hal ini tercermin dalam pembagian tugas PBM maupun tugas tambahan guru, beliau memberi tugas mengajar di kelas sesuai dengan kompetensi masing-masing guru dan memberi tugas tambahan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki guru, hal ini seperti yang diungkapkan dalam Mulyasa (2007: 115) yang mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* tercermin dalam kemampuannya (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakter peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran, dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Kualitas sekolah dapat di ketahui dari masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana dan sarana sekolah, dan lain-lain. Dari dokumen yang diperoleh penulis menunjukkan bahwa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana dan sarana yang ada di MIN 3 Brebes sudah memenuhi standar pelayanan minimal bagi pelayanan pendidikan di sekolah ini.

c. Output

Dalam manajemen mutu sekolah *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: *output* berupa prestasi akademik (*output achievement*) dan *output* nonakademik (*nonacademic achievement*) (Rohiat, 2010: 58).

Indikator *output*, berupa hasil-hasil dalam bentuk penilaian peserta didik dan dinamikanya sistem sekolah. Hasil-hasil yang berhubungan dengan prestasi belajar, hasil-hasil yang berhubungan dengan perubahan sikap, dan hasil-hasil yang berhubungan dengan keadilan dan kesamaan (Mulyasa, 2015: 157).

Terkait dengan output, Kepala MIN 3 Brebes selalu memberikan pembinaan prestasi unggulan karena merupakan motivasi yang dapat meningkatkan mutu sekolah.

Prestasi yang telah diraih oleh MIN 3 Brebes juga membanggakan dengan berhasil meraih predikat sebagai madrasah berprestasi tingkat kabupaten dan lomba bidang olah raga tingkat provinsi, bahkan hingga tingkat nasional.

Hasil (*output*) MIN 3 Brebes ditunjukkan dengan pencapaian prestasi di bidang lomba akademik, juga berupa hasil nilai Ujian Nasional. Ujian Nasional merupakan penilaian hasil belajar siswa yang telah menyelesaikan jenjang pendidikan pada jalur formal dan non formal secara nasional. Indikator keberhasilan mutu akademik MIN 3 Brebes dapat dilihat dari hasil nilai UN. Hasil prestasi akademik MIN 3 Brebes dalam meraih nilai hasil UN selama 3 tahun berturut-turut yaitu tahun 2014/2015 sampai dengan tahun 2016/2017 mengalami kenaikan, dan diikuti juga dengan nilai akreditasi "A".

2. Pengawasan Peningkatan Mutu oleh Kepala Sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Brebes

Dari hasil temuan penelitian melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dapat diketahui bahwa kompetensi manajerial Kepala MIN 3 Brebes pada tahun pelajaran 2017/2018 dalam peningkatan mutu telah dilakukan berbagai tindakan.

a. Input

Sudah menjadi tugas kepala sekolah untuk memberikan pengawasan terhadap semua komponen sekolah agar konsisten secara bersama-sama melaksanakan

peningkatan mutu. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional mengenai penerimaan peserta didik baru, menempatkan dan mengembangkan sesuai kapasitas peserta didik.

Kepala sekolah juga harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga pendidik maupun peserta didik dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam hal ini sangat penting dalam mengembangkan dan mencapai tujuan sekolah yang ditetapkan.

Kepala MIN 3 Brebes melaksanakan kegiatan pengawasan diantaranya sebagai berikut: (1) pengawasan terhadap pelaksanaan operasional mengenai penerimaan peserta didik baru, menempatkan dan mengembangkan sesuai kapasitas peserta didik, (2) pengawasan terhadap pendidik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan melalui pengaturan lingkungan fisik yang kondusif dan kelengkapan sarana prasarana belajar yang mendukung siswa termotivasi untuk belajar. Dengan motivasi belajar yang meningkat diharapkan prestasi siswa akan semakin meningkat sehingga kualitas sekolah akan meningkat juga. Sebagaimana gtertuang dalam PP nomor 28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 yang menjelaskan bahwa: "Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi pendidikan, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemilihan sarana prasarana."

b. Proses

Kepala sekolah dituntut untuk mampu memimpin sekaligus mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di sekolah yang dipimpinnya. Dalam hal ini kepala xsekolah harus mampu menjadi supervisor tim yang terdiri dari guru, staf, dan siswa dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktifitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu sekolah.

Hal ini sejalan dengan pendapat Pernadi (2001: 51) sebagai berikut: Pelaksanaan program yang telah dibuat harus secara konsekuen dijalankan tanpa, di samping memperhatikan faktor efektivitas dab efisiensi. Untuk terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif, misalnya kepala sekolah harus membuat tim kerja yang terdiri dari guru-guru secara professional dan proporsional. Hal ini penting agar tercapai produktivitas belajar yang pada gilirannya dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Di samping sebagai supervisor, kepala sekolah juga harus mampu menjadi evaluator bagi program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi sangat perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Semua pelaksanaan dari rencana kerja yang telah terwujud secara berkala harus dievaluasi. Evaluasi diperlukan untuk penyimpangan-penyimpangan bisa dihindarkan serta untuk menjamin tercapainya tujuan. Evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah hendaknya lebih banyak berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum dengan mengacu pada proses belajar mengajar yang produktif. Evaluasi yang dilakukan juga merupakan fungsi pengawasan (*controlling*) terhadap jalannya organisasi sekolah dan dewan sekolah dalam rangka menjaga mutu pelaksanaan program. Hasil dari evaluasi ini selanjutnya dapat dijadikan sebagai bahan untuk perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

Kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah MIN 3 Brebes dalam meningkatkan pembelajaran dengan melakukan supervisi pendidikan baik secara perorangan maupun kelompok. Adapun teknik yang digunakan dalam melakukan

supervisi pendidikan adalah melakukan kunjungan kelas, percakapan pribadi, dan supervisi kelompok. Untuk supervisi perorangan kepala sekolah memanggil guru yang bermasalah untuk diajak diskusi mengenai permasalahan yang dihadapi dan bagaimana mencari solusinya. Sedangkan supervisi kelompok dilakukan dalam rapat koordinasi bulanan, dengan cara melakukan rapat guru.

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 guru dikelas, prestasi dan perkembangan siswa, catatan-catatan kelas, hasil tes siswa, silabus, dan RPP yang dibuat guru.

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

c. Output

Output pendidikan merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, nilai ujian akhir, karya ilmiah, lomba-lomba akademik, (2) prestasi non akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Kepala MIN 3 Brebes melaksanakan kegiatan pengawasan terhadap mutu output diantaranya sebagai berikut: (1) mendokumentasikan dan menggunakan hasil pemantauan, supervisi, dan pelaporan serta catatan tindak lanjut untuk meningkatkan mutu sekolah (2) pengawasan terhadap perolehan prestasi akademik dan non akademik, (3) pengawasan terhadap perolehan hasil Ujian Nasional (4) pengawasan terhadap lulusan (5) pengawasan terhadap pemberian penghargaan atau reward baik kepada pendidik maupun peserta didik yang berhasil meraih prestasi.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan mutu sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Brebes, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan peningkatan mutu sekolah oleh kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Brebes, meliputi:
 - a) Input, Kepala MIN 3 Brebes telah memiliki kemampuan mengembangkan dan melaksanakan program agar tujuan pendidikan berhasil; memberdayakan tenaga

pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya; memberdayakan potensi peserta didik.

b) Proses, Kepala MIN 3 Brebes telah memiliki kemampuan mengembangkan visi misi dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi dalam tindakan; mengelola sumber daya yang ada di sekolah; mengetahui dan memahami tentang kondisi pendidik dan tenaga kependidikan; memberikan *support*/bantuan, kemudahan interaksi, dan kemudahan komunikasi; kepala sekolah membangun komitmen untuk meningkatkan program pengajaran yang efektif dan efisien melalui kegiatan supervisi dan pemenuhan fasilitas sarana prasarana penunjang KBM dengan melibatkan seluruh warga sekolah termasuk komite sekolah.

c) Output, Kepala MIN 3 Brebes selalu memberikan pembinaan prestasi unggulan karena merupakan motivasi yang dapat meningkatkan mutu sekolah.

2. Pengawasan peningkatan mutu sekolah oleh kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Brebes, meliputi:

a) Input, Kepala MIN 3 Brebes melakukan kegiatan penyusunan program pengawasan dan melaksanakan beberapa tahapan program kegiatan pengawasan; menyosialisasikan program pengawasan kepada semua guru; pengawasan terhadap pelaksanaan operasional mengenai penerimaan peserta didik baru, menempatkan dan mengembangkan sesuai kapasitas peserta didik; dan pengawasan pengelolaan sarana prasarana.

b) Proses, Kepala MIN 3 Brebes melakukan pengawasan terhadap pendidik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, namun karena kesibukan pekerjaan kepala sekolah atau karena terkadang ada beberapa pekerjaan yang sifatnya mendadak yang harus dikerjakan sehingga kegiatan supervisi akademik yang dilakukan tidak sesuai dengan program yang telah disusun sebelumnya.

c) Output, Kepala MIN 3 Brebes mendokumentasikan dan menggunakan hasil pemantauan, supervisi, dan pelaporan serta catatan tindak lanjut untuk meningkatkan mutu sekolah; pengawasan terhadap perolehan prestasi akademik dan non akademik; pengawasan terhadap perolehan hasil ujian nasional; pengawasan terhadap lulusan; pengawasan terhadap pemberian penghargaan atau *reward* baik kepada pendidik maupun peserta didik yang berhasil meraih prestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarita, Alben. 2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ariskunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Bina Aksara.
- Deming, W Edwards. 1986. *Out of the Crisis, Cambridge*. Cambridge University Press.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2007. *Informasi tentang Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM) untuk Sekolah Menengah Umum*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Ibrahim. 2015. *Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfa Beta.
- Mulyasa. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2015. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyadi, 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang : UIN-Maliki Press.

- Moleong, Lexi J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurhayati, Dwi Asri. 2013. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Manajemen Brebasis Sekolah (MBS) Studi pada SDN Ngimbrang Kecamatan Bulu Kabupaten Temanggung. *Tesis Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan pada Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga*.
- Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama.
- Sallis, Edward. 2010. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Terjemahan Dr. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, M.Ag. 2010. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sani, Ridwan Abdullah. 2015. *Penjaminan Mutu Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 1978. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Soedijarto. 1991. *Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI*. Jakarta: PT Krasindo.
- Soegito, A. T. 2010. *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah*. Semarang: UNNES Press.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suratman, B. 2012. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Ketersediaan Sarana Prasarana, Kapabilitas Mengajar Guru, dan Dukungan Orang Tua, Kaitannya dengan Prestasi Belajar Siswa SMP Negeri di Kota Surabaya. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran (JPP)*, 17(1), 89-97.
- Terry, George R. 2009. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang *Ketenagakerjaan*: Pasal 1(10)
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.
- Umaedi, Hardianto dan Siwantari. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grasindo Persada.
- Yuliana, Teti. 2006. Kemampuan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) (Studi Kasus pada SMP Negeri 2 Brebes). *Tesis Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan pada Universitas Negeri Semarang*.