PERAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (STUDI KASUS DI SMK PGRI 2 PONOROGO)

TESIS

Oleh:
Ahmad Zeky Efendi MZ
NIM: 212216007

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) PONOROGO
PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIDKAN ISLAM
AGUSTUS 2018

ABSTRACT

Zeky Efendi MZ, Ahmad. *The Managerial Role of Principal in Improving of Education Quality (Case Study at SMK PGRI 2 Ponorogo).* **Thesis.** Study Program of Islamic Education Management, Postgraduate, State Islamic Institute (IAIN). Advisor: Dr. Evi Muafiah, M.Ag.

Keywords: *Managerial Principal, Quality of Education*

The success of schools in achieving good quality education is largely determined by the principal's leadership role. Thus in the new paradigm of education management, in order to realize the quality of education at least the principal must be able to act as a manager. It is necessary to do an analysis of the principal's management in empowering the potential of existing resources in the school as feedback to find out the weaknesses that exist, so that improvements can be made that are deemed necessary.

Therefore, researchers are interested in making a study as a final project, with the aim of: (1) Explaining the role of the principal in compiling a school program in SMK PGRI 2 Ponorogo (2) Explaining the role of the principal in compiling staffing organizations in SMK PGRI 2 Ponorogo (3) Explaining the Principal's Role in mobilizing staff (teachers and employees) in SMK PGRI 2 Ponorogo (4) Explaining the Role of the Principal in optimizing school resources at SMK PGRI 2 Ponorogo.

This study uses a qualitative approach to the type of case study research. Research location in SMK PGRI 2 Ponorogo. Data collection was carried out using non-participatory observation, structured and in-depth interviews and documentation. Analysis by: collecting data, reducing, displaying and drawing conclusions. Checking the validity of the findings is done by observing persistence, triangulation and the adequacy of the reference.

From the results of the study found that: (1) The role of the principal in developing school programs. First, make an annual program and School Development Plan. (2) The role of the principal in developing the staffing organization. First, recruitment is more condemning alumni with certain conditions. Second, arrange the organizational structure starting from the top level manager, midle manager, low manager according to ability. Third, arrange temporary committee activities such as exam committee, PHBI and National Education Day. (3) The role of the principal in moving staff. First, hold outbound activities. Second. always establish good communication, Third. seeks to foster discipline through daily, weekly, and monthly activity programs, Fourth, encourage students and teachers to come to class on time and encourage all school members to abide by applicable rules, Fifth, the Principal sets an example. Sixth, giving rewards to mentor teachers and students who excel. (4) the role of the principal in optimizing school resources. First, involve teachers in activities such as workshops, TOT, and MGMP. Second, carry out monitoring and evaluation using a digital monitoring system. Third, conducting department audits is conducted by institutions that issue ISO certificates.

ABSTRAK

Efendi MZ, Ahmad Zeky. *Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di SMK PGRI 2 Ponorogo).* **Tesis.** Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri (IAIN). Pembimbing: Dr. Evi Muafiah, M.Ag.

Kata Kunci: *Manajerial Kepala Sekolah, Mutu Pendidikan*

Keberhasilan sekolah dalam mencapai pendidikan yang bermutu sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, untuk dapat mewujudkan mutu pendidikan setidaknya kepala sekolah harus dapat bertindak sebagai manajer. Perlu dilakukan analisis manajemen kepala sekolah dalam memberdayakan potensi sumber daya yang ada di sekolah.

Oleh karena itu peneliti tertarik untuk menjadikanya sebuah penelitian sebagai tugas akhir, dengan tujuan: (1)Menjelaskan peran kepala sekolah dalam menyusun program sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo (2)Menjelaskan peran kepala sekolah dalam menyusun organisasi kepegawaian (3)Menjelaskan Peran Kepala sekolah dalam menggerakkan staff (guru dan karyawan) (4)Menjelaskan Peran Kepala sekolah dalam mengoptimalkan sember daya sekolah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Lokasi penelitian di SMK PGRI 2 Ponorogo. Pengumpulan data dilakukan menggunakan observasi nonpartisipatif, wawancara terstruktur dan mendalam serta dokumentasi. Analisis dengan cara: pengumpulan data, reduksi, display dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan temuan dilakukan dengan ketekunan pengamatan, triangulasi dan kecukupan referensi.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) Peran kepala sekolah dalam menyusun program sekolah. *Pertama,* membuat program tahunan dan *School Development Plan*. (2) Peran kepala sekolah dalam menyusun organisasi kepegawaian. *Pertama,* Rekrutmen lebih mengutaman alumni dengan syarat tertentu. *Kedua,* menyusun struktur organisasi mulai dari tingkat *top manajer, midle manajer, low manajer* sesuai dengan kemampuan. *Ketiga,* menyusun kepanitiaan kegiatan temporer seperti panitia ujian, PHBI dan Hardiknas. (3) Peran Kepala sekolah dalam menggerakkan staff. *Pertama,* mengadakan kegiatan *outbond*. *Kedua.* senantiasa menjalin komunikasi yang baik, *Ketiga.* berupaya melakukan pembinaan tentang kedisiplinan melalui program kegiatan harian, minggunan, dan bulanan, *Keempat,* mendorong siswa dan guru masuk kelas tepat waktu dan mendorong semua warga sekolah mentaati tata tertib yang berlaku, *Kelima,* Kepala Sekolah memberikan teladan. *Keenam,* pemberian *reward* kepada guru pembimbing dan siswa yang berprestasi. (4) peran kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah. *Pertama,* mengikut sertakan guru dalam kegiatan seperti *workshop,* TOT, dan MGMP. *Kedua,* melaksanakan monitoring dan evaluasi menggunakan sistem monitoring digital. *Ketiga,* mengadakan audit jurusan dilakukan oleh lembaga yang mengeluarkan sertifikat ISO.

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAM ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA
Terakreditasi B sesuai SK BAN PT No: 2619/SK/BAN-PT/Ak/SURV/PT/1/2018
Alamat: Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352)461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Institut Agama Islam Negeri
Ponorogo
Di
Ponorogo

NOTA PERSETUJUAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, membimbing, dan melakukan perbaikan seperlunya, maka tesis saudara:

Nama	: Ahmad Zeky Efendi MZ
NIM	: 212216007
Dengan Judul	: Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan dan Kompetensi Guru (Studi kasus di SMK PGRI 2 Ponorogo)

Telah kami setujui dan dapat diujikan dalam ujian Tesis Pascasarjana (S2) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Ponorogo.

Demikian persetujuan ini, atas perhatiannya disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Ponorogo, 05 Juli 2018
Pembimbing

Dr. Evi Muafiah, M.Ag.
NIP. 197409092001122001

KEMENTRIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA
Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat: Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul "Peran Manjerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan studi kasus di SMK PGRI 2 Ponorogo" yang ditulis oleh Ahmad Zeky Efendi MZ, NIM: 212216007, telah dipertahankan di depan dewan penguji tesis, dan telah diperbaiki sesuai dengan saran-saran tim penguji pada ujian tesis.

TIM PENGUJI:

1. Ketua Sidang:
   Dr. Abid Rohmanu, M.H.I (.....)
   NIP. 197602292008011008 Tanggal 28 Februari 2020

2. Penguji I:
   Dr. Mambaul Ngadimah, M.Ag (.....)
   NIP. 197402041998032009 Tanggal 24 Februari 2020

3. Penguji II:
   Dr. Evi Muafiah, M.Ag (.....)
   NIP. 197409092001122001 Tanggal 17 Februari 2020

Ponorogo, 28 Februari 2020 M.
Mengesahkan,
Direktur Pascasarjana IAIN Ponorogo

Dr. AKHIN, M.Ag
NIP. 197407012005011004

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama	: Ahmad Zeky Efendi MZ
NIM	: 212216007
Program Studi	: Magister Pendidikan Islam
Perguruan Tinggi	: Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan studi kasus di SMK PGRI 2 Ponorogo", adalah benar-benar hasil karya sendiri. Di dalamnya tidak terdapat bagian yang berupa plagiat dari karya orang lain, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan di dalam karya tulis ini, saya bersedia menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Ponorogo, 05 Juli 2018

Penulis

METERAI TEMPEL

421AHF257680646

6000

ENAM RIBU RUPIAH

AHMAD ZEKY EFENDI MZ

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepala sekolah dapat didefiniskan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[1]

Kepala sekolah merupakan salah satu elemen pokok pendidikan yang paling bertanggung jawab dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Terdapat hubungan erat antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin, iklim budaya sekolah, dan perilaku pesertadidik.[2] Melihat hal tersebut, kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan menetapkan kebijakan-kebijakan yang dianggap dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Peran kepala sekolah menurut Dinas Pendidikan, bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader, innovator* dan motivator (EMASLIM).[3]

M Menurut W. Edward Deming dikutip dari Syafaruddin 80% masalah mutu lebih disebabkan oleh manajemen, dan sisanya 20% oleh Sumber Daya Manusia

PONOROGO

---

[1] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 17.

[2] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 24.

[3] Ibid., 98.

(SDM).[4] Pendapat ini menjadi dasar perlunya dilakukan analisis terhadap manajemen kepala sekolah dalam memberdayakan potensi sumber daya yang ada di sekolah sebagai umpan balik untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan yang ada, sehingga dapat dilakukan pembenahan dan peningkatan yang dianggap perlu. Hasil penelitian seperti ini dapat mengoptimalkan peran, fungsi dan kompetensi kepala sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan prasarana, sumber keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat dan penciptaan iklim sekolah. Seorang kepala sekolah harus memiliki visi misi dan strategi manajemen yang nantinya berperan sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah sebagai seorang manajer di lembaga pendidikan harus memiliki tiga kecerdasan pokok, yaitu kecerdasan profesional, kecerdasan personal, dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerja sama dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain.[5] Dengan kemampuan manajemen, kepala sekolah yang profesional diharapkan dapat menyusun program sekolah yang efektif, menciptakan iklim sekolah kondusif dan dapat membimbing serta meningkatkan kompetensi guru.

---

[4]Syafaruddin A lwi, *Manajemen Sumber DayaManusia Strategi Keunggulan Kompetitif* (Yogyakarta: BPFE, 2001),197.

[5]Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 115.

Dalam ranah pendidikan kepala sekolah merupakan pemimpin yang mempunyai peran sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan. Konsep mutu menurut Philip B Crosby, ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.[6]

Kepala sekolah sebagai manajer sudah saatnya mengoptimalkan mutu kegiatan pembelajaran untuk memenuhi harapan pelanggan pendidikan. Sekolah berfungsi untuk membina sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif, sehingga lulusannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat, baik pasar tenaga kerja sektor formal maupun sektor informal. Para manajer pendidikan di tuntut mencari dan menerapkan suatu strategi manajemen baru yang dapat mendorong perbaikan mutu sekolah.

Urgensi kepemimpinan, jika kita telaah dalam berbagai literatur manajemen, selalu dikupas secara mendalam. Hampir seluruh ahli manajemen menempatkan aspek kepemimpinan, yang tampil dalam berbagai label, sebagai bagian yang tak terpisahkan dengan proses atau fungsi manajemen. Bahkan ada ahli yang berpendapat bahwa inti administrasi adalah manajemen, sementara yang menjadi inti manajemen adalah kepemimpinan (*leadership*). Sementara yang menjadi inti kepemimpinan adalah hubungan manusia (*human relation*).[7]

PONOROGO

[6] Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 2.

[7] Ali Imron, *Proses Manajemen Tingkat Sauan Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), 117.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka Gilbert Austin, setelah melakukan penelitian secara berulang, menyimpulkan bahwa "perbedaan antara lembaga pendidikan yang berprestasi tinggi dan yang rendah, terletak pada pengaruh kepemimpinannya". James B. Conant menyatakan bahwa: "*The difference between a good school and poor school is often the different between a good and poor principal*" Perbedaan antara sekolah yang baik dan sekolah yang kurang baik seringkali dipengaruhi oleh kepala sekolahnya. Ruth Love juga memberikan kesimpulan yang serupa, terkait posisi strategis aspek kepemimpinan terkait baik tidaknya satuan-satuan pendidikan. Ia menyatakan bahwa: *"I have never seen a good school without a good principal"* Aku belum pernah melihat sekolah yang baik tanpa kepala sekolah yang baik.[8]

Kemudian adapun alasan mengapa penelitian ini dilakukan di SMK PGRI 2 Ponorogo adalah, tahun 2000/2001 SMK PGRI 2 Ponorogo telah terakreditasi dengan status *disamakan*. Tahun 2006/2007 telah terakreditasi: A. Tahun 2011 telah mendapat sertifikat ISO 9001: 2008, dari TUV Nort Tahun 2015 SMK PGRI 2 Ponorogo menjadi Sekolah Rujukan.[9] Melihat akreditasi institusi yang dimiliki SMK PGRI 2 Ponorogo maka dalam konteks pendidikan, apabila seseorang mengatakan sekolah itu bermutu, maka bisa dimaknai bahwa lulusannya baik, gurunya baik, gedungnya bagus, dan sebagainya. Untuk menandai sesuatu itu bermutu atau tidak seseorang memberikan simbol-simbol dengan sebutan-sebutan tertentu, misalnya sekolah unggulan, sekolah teladan, sekolah percontohan,

---

[8] Ibid.
[9] Profil SMK PGRI 2 Ponorogo, *dokumentasi*, Ponorogo,08 Februari 2018.

sekolah rujukan dan lainnya.[10] Melihat permasalahan di atas kepala sekolah sebagai *top manajer* diharapkan dapat memainkan perannya dalam memengaruhi bawahannya, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Selain status akreditasi lembaga yang baik dari penjajakan di lapangan ditemukan kepala sekolah yang telah melakukan perannya sebagai manajer dengan mengalokasikan SDM guru dalam struktur organisasi.[11]

Berpijak dari uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang kebijakan manajerial yang diterapkan kepala kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo ke dalam tesis dengan judul **"Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Studi Kasus di SMK PGRI 2 Ponorogo."**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah-masalahnya antara lain:

1. Bagaimana peran kepala sekolah dalam menyusun program sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo?
2. Bagaimana peran kepala sekolah dalam menyusun organisasi kepegawaian sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo?
3. Bagaimana peran kepala sekolah dalam menggerakkan staf (guru dan karyawan) di SMK PGRI 2 Ponorogo?

---

[10] Muhammad Fathurrohman, *Budaya Religius dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*:(Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 123.

[11] Tantowi, *wawancara*, Ponorogo, 23 Desember 2017.

4. Bagaimana peran kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam menyusun program sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo
2. Untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam menyusun organisasi kepegawaian sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo
3. Untuk mendeskripsikan Bagaimana peran kepala sekolah dalam menggerakkan staf (guru dan karyawan) di SMK PGRI 2 Ponorogo
4. Untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

a. Dapat memberikan pengetahuan dan menambah wawasan penulis tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan penerapan manajemen kepala sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo.

2. Bagi Lembaga

a. Sebagai bahan masukan untuk terus mengembangkan sekolah.

b. Sebagai upaya perbaikan serta peningkatan nilai lembaga pendidikan sehingga menghasilkan *output* atau lulusan yang berkualitas.

c. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan untuk mengelola manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo

d. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap lembaga pendidikan khususnya SMK PGRI 2 Ponorogo terkait dengan manajemen kepala sekolah. Yang mana dapat dijadikan sebagai bahan masukan kepada kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, sehingga ada langkah nyata dalam upayanya meningkatkan mutu di sekolah.

3. Bagi Pihak Lain yang Membacanya

a. Memperkaya dan menambah teori-teori dalam dunia pendidikan.

b. Dapat menjadi acuan dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

c. Dapat bermanfaat dalam memberikan informasi dan pengetahuan mengenai manajemen kepala sekolah

E. Kajian Pustaka

Dari penelusuran pustaka, penulis menemukan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kemiripan dengan penelitian penulis, antara lain:

Pertama, Mj Hari Marsongko 2009, "*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah (Studi Kasus tentang Manajemen Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto)"*. Hasil penelitiannya adalah: 1) Analisis kebutuhan dan upaya peningkatan mutu pendidikan yaitu analisis kebutuhan didasarkan pada kebutuhan yang ada dengan melihat pada ketersediaan dana. Analisis kebutuhan dilakukan kepala sekolah bersama para wakasek selalu mengamati setiap perkembangan yang ada di sekolah, melakukan

pengecekan ke kelas-kelas, menerima usulan dari semua guru, dan mengadakan rapat pimpinan. 2) Pengadaan dan upaya peningkatan mutu pendidikan yaitu pengadaan dilakukan pada awal tahun ajaran baru setelah disusunnya rapat perencanaan anggaran, upaya dalam pengadaan yaitu melakukan pengadaan secara bertahap dengan mengutamakan kebutuhan yang paling penting dan menghimbau kepada orang tua siswa mengenai kebutuhan yang belum terpenuhi pengadaan dilakukan dengan pembelian, pendaurulangan dan sumbangan suka rela dari wali murid atau hibah. 3) Inventarisasi dan upaya peningkatan mutu pendidikan, inventarisasi dilakukan oleh petugas khusus yang ditunjuk oleh kepala sekolah. Tata cara dalam penginventarisasian sudah sesuai dengan prosedur yakni memberi kode mengelompokkan dan mencatat ke dalam buku inventaris dan buku noninventaris. 4) Pemeliharaan dan upaya peningkatan mutu pendidikan yaitu pemeliharaan melibatkan seluruh warga sekolah. Pemeliharaan dilakukan melalui tata tertib, himbauan, dan pendeteksian ke kelas-kelas. Bentuk pemeliharaan terdapat perawatan dan perbaikan. 5) Usaha-usaha yang dilakukan terkait manajemen sarana dan prasarana dan upaya peningkatan mutu pendidikan yaitu melakukan pengoptimalan dan pemanfaatan sarana prasarana yang ada untuk mendukung kegiatan pembelajaan, menjalin kerja sama dengan pihak ketiga.[12]

Dengan demikian perbedaan antara penelitian Mj Hari Marsongko dan penelitian ini terletak pada beberapa hal penting; *pertama*, penelitian ini

[12] MJ Hari Marsongko,“ Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah (Studi Kasus tentang Manajemen Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto)” (Tesis, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, 2009), xiii.

memfokuskan pada peran menejerial kepala sekolah, sedangkan Mj Hari Marsongko fokus penelitiannya pada manajemen kepala sekolah. *Kedua*, tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk menjelaskan upaya apa yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatkan mutu sekolah, sedangkan Mj Hari Marsongko tujuan penelitiannya adalah (1) Untuk mengetahui bagaimana gambaran pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan mutu sekolah, (2) Untuk mengetahui bagaimana prestasi sekolah dapat dicapai, (3) Untuk mengetahui peran kepemimpinan kepala sekolah untuk menghadapi kendala dalam menjalankan tugasnya. Dari perbedaan tujuan tersebut maka jelas berbeda juga teori yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh. Adapun perbedaan antara penelitian Rizkiyatul Laili dan penelitian ini terletak pada; tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan upaya apa yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatkan mutu pendidikan. Sedangkan tujuan penelitian Rizkiyatul Laili adalah (1) Mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang, (2) Mendeskripsikan implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru pada SMA Negeri 1 Tumpang. Dari perbedaan tujuan tersebut maka jelas berbeda juga teori yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh.

Kedua, Rizkiyatul Laili, 2015. *"Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Di SMA Negeri 1 Tumpang".* Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Hasil penelitiannya adalah: (1)

Strategi kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru yaitu dengan: (a) mengubah pola pikir/membangun karakter positif (*positive character building*) melalui jalur pendidikan (*education*), pembinaan (*mentoring*), pelatihan (*coaching*). (b) menjadikan visi misi tujuan SMA Negeri 1 Tumpang menjadi pijakan pengembangan mutu sumberdaya guru (c) Pemberian tunjangan kesejahteraan guru baik material ataupun non material. Implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang antara lain (a) Mendengarkan ide saran dari guru serta berkomunikasi dengan para guru; (b) Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi; (c) Pendelegasian tugas pada guru lain apabila guru berhalangan hadir; (d) Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan. Jadi yang ditemukan dalam penelitian ini adalah untuk membentuk guru yang bermutu, profesional, komitmen, dan memiliki etos kerja dapat digunakan bentuk strategi *academy* dengan menggunakan dua pendekatan yaitu *buy approach* dan *make approach*[13]

F. Metode Penelitian

a. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *kualitatif*. Analisis dalam penelitian kualitatif cenderung dilakukan secara analisis induktif dan makna merupakan hal yang esensial dalam penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif sendiri adalah pendekatan penelitian yang mengungkap situasi sosial

[13] Rizkiyatul Laili. "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru di SMA Negeri 1 Tumpang" (Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2015), xi.

tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan dan analisis data yang relevan yang diperoleh dari situasi yang alamiah. Dengan pendekatan tersebut peneliti akan mendeskripsikan kenyataan secara benar berdasarkan analisis data-data yang diperoleh.[14]

Dengan penelitian kualitatif deskriptif ini, peneliti berusaha mengungkap peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo sebagaimana adanya yang terjadi di lapangan, serta berusaha menghindarkan dari pandangan subjektivitas peneliti. Adapun data yang diteliti dan dilaporkan dalam tesis ini adalah hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi.

2. **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah *field reseach*, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung di lapangan untuk memperoleh data yang diperlukan. Penelitian ini menggunakan desain penelitian studi kasus (*case study*), dalam arti penelitian fokus pada kasus (fenomena) yang kemudian dipahami dan dianalisis secara mendalam.[15]

b. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sebagai *key instrument* yaitu orang yang membuka kunci, menelaah, dan mengeksplorasi seluruh ruang secara cermat dan leluasa. Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari

---

[14]Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2009), 23.

[15]Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 99.

pengamat berperan serta, sebab peran penelitilah yang menentukan keseluruhan skenarionya. Peneliti bertindak sebagai *instrument* kunci, yang mana peneliti merencanakan penelitian, kemudian mencari data yang meliputi observasi dan wawancara awal tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu di SMK PGRI 2 Ponorogo. Selanjutnya mengumpulkan data, menganalisis dan menulis hasil penelitian.

c. Lokasi Penelitian

Peneliti memilih tempat di SMK PGRI 2 Ponorogo, dengan beberapa pertimbangan, pertama SMK PGRI 2 Ponorogo merupakan Lembaga menengah kejuruan yang bernaungan pendidikan Islam. Nilai keagamaan disana terlihat begitu kental meskipun sekolah tersebut berstatus SMK bukan Madrasah Aliyah. Kedua beberapa masyarakat berperan serta memberi pencitraan yang baik terhadap sekolah ini, sehingga sekolah ini dikenal lebih baik dan dipercaya oleh masyarakat dibanding dengan sekolah lain yang lebih dulu berdirinya. Kepercayaan masyarakat tersebut tentu tidak diperoleh dengan serta merta begitu saja, tetapi melalui proses yang panjang.

d. Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan. Selain kata-kata dan tindakan, dapat diperoleh juga melalui sumber data tertulis, foto, dan lain sebagainya. Sehingga dalam penelitian ini kata-kata dan tindakan menjadi sumber utama. Sumber data dalam penelitian ini adalah:[16]

---

[16]Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 157.

1) *Person* (orang) yaitu sumber data yang bisa memberi data berupa jawaban tertulis melalui tulisan, wawancara, atau tindakan melalui pengamatan lapangan. Peneliti akan mencari data tentang peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan dan kompetensi guru di SMK PGRI 2 Ponorogo kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dewan guru dan siswa.

2) *Place* (tempat) yaitu sumber data yang menyajikan lampiran berupa keadaan diam atau bergerak.

3) Sumber data tambahan, meliputi sumber data tertulis yaitu *paper* atau dokumen dan foto yang berkaitan dengan sekolah dan peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo sebagai sumber data sekunder.

e. Prosedur pengumpulan data

Penelitian kualitatif mempunyai metode pengumpulan data. Dalam penelitian ini penulis berupaya untuk mengumpulkan data secara lengkap, valid, dan reliabel. Oleh karena itu, untuk mendapatkan data yang lengkap, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

a. Metode Observasi

Metode observasi adalah pengamatan terhadap suatu objek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh

data yang harus dikumpulkan dalam penelitian.[17] Sugiyono di dalam bukunya mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.[18] Observasi atau pengamatan merupakan aktivitas pencatatan fenomena yang dilakukan secara sistematis. Pengamatan dapat dilakukan secara partisipatif (terlibat) maupun nonpartisipatif. Metode yang digunakan peneliti adalah pengamatan partisipatif. Pengamatan partisipatif merupakan jenis pengamatan yang melibatkan peneliti dalam kegiatan orang yang menjadi sasaran penelitian, tanpa mengakibatkan perubahan pada kegiatan atau aktivitas yang bersangkutan dan tentu saja dalam hal ini peneliti tidak menutupi dirinya selaku peneliti.[19] Metode ini digunakan peneliti untuk mengamati, mendengar, mencatat secara sistematis, merekam dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo.

b. Metode Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*), sebagai pengaju/ pemberi pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*), sebagai pemberi

[17]Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2009),105.

[18]Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011),145.

[19]Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial* (Jakarta: Erlangga, 2009), 101.

jawaban atas pertanyaan itu.[20] Wawancara terdiri dari beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh Guba dan Lincoln yaitu: wawancara tim atau panel, wawancara tertutup dan wawancara terbuka, wawancara riwayat secara lisan serta wawancara terstruktur dan tidak terstruktur.[21]

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, artinya peneliti menempatkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Pertanyaan-pertanyaan ini disusun sebelumnya dan diadakan atas masalah dalam rancangan penelitian.[22] Teknik wawancara ini digunakan untuk mendapatkan data deskrptif tentang peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo.

Adapun orang-orang yang dijadikan informan pada penelitian ini adalah:

1) Kepala SMK PGRI 2 Ponorogo
2) Bagian Penjaminan Mutu
3) Waka Kurikulum
4) Waka Kesiswaan
5) Guru

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu teknik dengan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan-catatan, transkip, buku-buku agenda

[20] Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), 127.
[21] Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 188.
[22] Ibid., 190.

tentang suatu masalah atau peristiwa.[23] Sebagian penelitian bahkan hanya mengandalkan (kombinasi) dokumen-dokumen ini, tanpa dilengkapi dengan wawancara, bila data dalam dokumen-dokumen ini dianggap lengkap.[24]

Metode ini digunakan untuk mencari informasi terkait dengan gambaran umum SMK PGRI 2 Ponorogo seperti profil sekolah, letak geografis, visi misi, struktur organisasi dan sebagainya yang tentunya menunjang penelitian.

f. Teknik Analisis Data

Peneliti menganalisis data dengan menggunakan model Miles and Huberman. Analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan *verification* atau sering dikenal dengan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

1) Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci, serta segera membutuhkan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidakperlu.[25] Dengan begitu, maka data yang nantinya akan dipaparkan dalam penelitian ini akan lebih jelas dan mudah

---

[23] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Pengantar Praktis* (Jakarta: Bina Aksara, 1989), 183.

[24]Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya.* (Bandung: Rosda, 2003), 195.

[25]Ibid.,338.

dipahami karena hanya merupakan data-data yang memberikan informasi yang penting dan memberi gambaran secara lebih menyeluruh.

Tahapan reduksi dilakukan untuk menelaah secara keseluruhan data yang dihimpun dari lapangan, yang mengenai peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan dan kompetensi guru di SMK PGRI 2 Ponorogo, sehingga dapat ditemukan hal-hal dari objek yang diteliti tersebut. Kegiatan yang dapat dilakukan dalam reduksi data ini antara lain: *pertama*, mengumpulkan data dan informasi dari catatan hasil wawancara dan hasil observasi; *kedua*, mencari hal-hal yang dianggap penting dari setiap aspek temuan penelitian.

2) Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah men*display*kan data. Dalam penelitian ini penyajian data akan disajikan dengan uraian teks yang bersifat naratif. Tujuan dalam pen*display*an data ini adalah agar hasil penelitian ini mudah untuk dipahami.

Penyajian data dalam hal ini adalah penyampaian informasi berdasarkan data yang diperoleh dari SMK PGRI 2 Ponorogo sesuai dengan fokus penelitian untuk disusun secara baik, runtut, sehingga mudah dilihat, dibaca, dan dipahami mengenai suatu kejadian dan tindakan atau peristiwa yang terkait dengan manajemen kepala sekolah dan kompetensi guru. Pada tahapan ini dilakukan perangkuman terhadap penelitian dalam susunan yang sistematis untuk mengetahui peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu di SMK PGRI 2 Ponorogo. Kegiatan

pada tahapan ini antara lain: *pertama*, membuat rangkuman secara deskriptif dan sistematis, sehingga tema sentral dapat diketahui dengan mudah. *Kedua*, memberi makna setiap rangkuman tersebut dengan memperhatikan kesesuaian dengan fokus penelitian. Jika dianggap belum memadai maka dilakukan penelitian kembali di lapangan untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan sesuai dengan alur penelitian.

3) *Verification*

Langkah ketiga dalam analisi data adalah verifikasi atau penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dengan langkah ini maka diharapkan dapat menjawab rumusanmasalah yang telah ditetapkan sehingga menjadi suatu masalah yang sudah jelas dan mungkin dapat menemukan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.

g. Pengecekan Keabsahan Temuan

Teknik pemeriksaan data dalam penelitian kualitatif ada tiga:[26]

1) Perpanjangan keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti kembali kelapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru.[27]

PONOROGO

[26]Tohrini, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2013), 72.

[27] Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R & G*, 122.

2) Ketekunan atau keajekan pengamatan

Tujuan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situai yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

3) Triangulasi

Dalam menguji keabsahan data ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Metode triangulasi adalah suatu cara mendapatkan data yang benar-benar *absolute* dengan menggunakan pendekatan metode ganda, dengan cara memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu sendiri, untuk keperluan pengecekan data atau sebagai pembanding terhadap data.[28]

Menurut Tohrini didalam bukunya mengemukakan ada empat macam triangulasi dalam penelitian kualitatif yaitu Triangulasi dengan sumber, dengan metode, dengan peneliti, dan dengan teori.[29] Triangulasi yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi dengan sumber, yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan tempat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal tersebut dapat dicapai dengan jalan:

a) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
b) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatannya secara pribadi.
c) Memandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dilihat sepanjang waktu

[28]Ibid.,219.
[29]Ibid., 73.

d) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang

e) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Peneliti menggunakan triangulasi di dalam penelitian ini yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan, membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, dan membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dilihat sepanjang waktu.

PONOROGO

BAB II

PERAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN MUTU PENDIDIKAN

A. Kepala Sekolah dan Manajemen Pendidikan

1. Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah yang terdiri dari dua kata yaitu: "kepala" dan "sekolah", Kata kepala dapat diartikan „ketua‟ atau „pemimpin‟ dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan „sekolah‟ adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengaja, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[30]

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 mondy, Noe dan Premaux, sebagaimana yang di kutip oleh Syaiful Sagala, adalah individu yang biasanya menduduki jabatan yang memainkan peran sebagai adviser (staff khusus) tatkala bekerja dengan manajer lain terkait dengan urusan SDM *(individual who normally act in an*

[30]Doni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), 49.

advisory (or staff) capacity who working with other (line) managers regarding human resource matters)[31]

b. Tugas Kepala Sekolah

Menurut Dede Rosyada tugas kepala sekolah yaitu:

1) Melakukan kerjasama yang baik dengan guru dalam penetapan kurikulum dan proses pembelajaran.
2) Mendorong semua guru untuk melakukan yang terbaik dalam bidang dan kewenangannya.
3) Mendorong guru agar terus melakukan perbaikan dalam pelaksanaan tugasnya.
4) Melakukan peningkatan skill dan profesionalisme guru dalam memberikan berbagai pelatihan dan pendidikan.
5) Menyediakan sumber-sumber belajar, alat serta berbagai fasilitas belajar yang dapat mendukung peningkatan kualitas guru.
6) Meningkatkan iklim kerja yang simulative dan sesuai dengan berbagai kebutuhan dan kemajuan sekolah.
7) Memberikan pelayanan dengan mudah bagi para guru, mudah diakses dan dapat memberikan berbagai jalan keluar dalam berbagai persoalan yang dihadapi guru dalam kelasnya.
8) Memberikan kepercayaan yang penuh kepada guru untuk mengembangkan kualitas dalm batas kewenangan dan harus berusaha mengusahaka

[31]Syaiful Sagala. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta. 2013), 88.

berbagai fasilitas untuk mendukung kreatifitas guru.

9) Memberdayakan guru dan stafnya.

Di samping itu, kepala sekolah/ madrasah harus berusaha keras menggerakan para bawahannya untuk berubah, setidaknya mendukung perubahan yang dirintis kepala sekolah secara proaktif, dinamis, bahkan progresif. Sistem kerja para bawahan lebih kondusif, kinerja mereka dirangsang supaya meningkat, disiplin mereka dibangkitkan, sikap kerja sama mereka lebih dibudayakan, dan suasana harmonis di antara mereka perlu diciptakan. Perubahan kondisi ini sebagai syarat untuk mendukung perubahan- perubahan sekolah yang lebih besar secara signifikan.[32]

Dari sembilan tugas kepala sekolah tersebut haruslah dilaksanakan dengan baik agar tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakekatnya terletak pada efektif dan efisien kepala sekolah. Oleh karena itu diperlukan kepemimpinan kepala sekolah yang profesional dalam melaksanakan tugasnya.

c. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah/ madrasah menurut Oding Supriadi (2013: 136-138) terdiri atas 5 dimensi berikut ini:

PONOROGO

[32]Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokrasi Sebuah Model Pelibatan Masayarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007). 292-293.

1) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi ini meliputi kemampuan untuk: berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitasdi sekolah/madrasah; memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; memiliki keinginan kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah; bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah; dan memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2) Kompetensi Manajerial

Kemampuan untuk menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan; mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal; mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif; menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal dan lain sebagainya.

3) Kompetensi kewirausahaan

Meliputi kemampuan menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah; bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif; memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan

fungsinya sebagai pemimpin sekolah; memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sekolah/ madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

4) Kompetensi Supervisi

Kemampuan untuk merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; dan menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5) Kompetensi Sosial

Meliputi kemampuan untuk bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah; berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

d. Peran Kepala Sekolah

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berperan sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader, innovator,* dan motivator.

1) Kepala sekolah sebagai *educator* (Pendidik)

Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki

gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru terus-menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.[33]

2) Kepala sekolah sebagai manajer

Menjadi seorang pemimpin pendidikan yakni kepala sekolah meliliki peran yang sangat penting dan signifikan. Kepala madrasah harus mampu berperan sebagai manajer yang baik.[34]

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai empat tugas penting yaitu menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya sekolah.[35]

Serta merupakan salah satu kemampuan manajerial kepala sekolah yaitu kemampuan mengorganisasi yang meliputi mampu mendistribusikan tugas dan tanggungjawab yang adil, mampu membuat putusan secara tepat, selalu bersikap tenang dalam menghadapi kesulitan, mampu mengenali pekerjaan itu sudah selesai dan sempurna dikerjakan.[36]

Adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi sesuai dengan kapabilitas masing-masing dan hal tersebut juga sesuai ayat al-Quran surat al-An'am: 165[37]:

---

[33]Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 30.

[34] Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah (Bandung: Alfabeta, 2013),114

[35]Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 83-84.

[36] Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Keceerdasan Spiritual* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 115-116.

[37]Al-Quran, 6: 165

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ

Artinya: "*Dan Dialah yang menjadikan kalian penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebagian kalian atas sebagian* (yang lain) *beberapa derajat, untuk menguji kalian tentang apa yang diberikanNya kepada kalian. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya, dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang."* (QS. al-An'am: 165)

Al-Quran surat al-Muddatsir: 38[38]:

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ

Artinya: *"Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya". (QS. al-Muddatsir: 38)*

3) Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.[39]

4) Kepala sekolah sebagai supervisior

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan

[38]Al-Quran, 74: 38.
[39] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 111.

supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran.[40]

5) Kepala sekolah sebagai *Leader*

Tugas kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi guru, karyawan, dan siswa dengan baik, memiliki visi dan memahami misi sekolah, memiliki kemampuan mengambil keputusan, dan memiliki kemampuan berkomunikasi.[41]

6) Kepala sekolah inovator

Tugas kepala sekolah sebagai inovator meliputi dua hal yaitu kemampuan untuk mencari atau menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, dan kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan disekolah.[42]

7) Kepala sekolah motivator

Tugas kepala sekolah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur sarana kerja, dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman.[43]

2. Manajemen Pendidikan

a. Pengertian Manajemen

[40] Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran,* 31-32.
[41] Makawembang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, 85-86.
[42]Ibid, 118.
[43]Ibid, 119.

Manajemen merupakan terjemahan secara langsung dari kata *management* yang berarati pengelolaan, ketatalaksanaan, atau tata pimpinan. *Management* berakar dari kata kerja *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, atau mengelola.[44]

Haiman mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.[45]

Sondang P. Siagian menyatakan bahwa manajemen adalah kemamapuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatn-kegiatan orang lain.[46]

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sekolah sebagai suatu aktifitas untuk memadukan dan mendayagunakan sumber daya manusia dan pendidikan melalui fungsi-fungsi manajemen di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Manajemen tidak memiliki pengertian mutlak yang diterima secara universal. Manajemen didefinisikan oleh para ahli sesuai dengan sudut pandang dan latar keilmuannya masing-masing, berikut ini pengertian manajemen menurut beberapa ahli.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk

PONOROGO

[44] H. Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Kalam Mulia, 2004), 235.
[45] M. Manullang, *Dasar-dasar manajemen,* (Gadjah Mada University Press, 2006),.3.
[46] H. Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Kalam Mulia, 2004), 236.

mencapai suatu tujuan tertentu.[47] Sodang Palan Siagian mendefinisikan manajemen sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Pariata Wesrta mendefinisikan manajemen merupakan segenap rangkaian perbuatan penyelenggaraan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.[48]

Dari beberapa pengertian manajemen yang telah dikemukakan beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah rangkaian aktivitas yang menunjuk kepada usaha kerja sama oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Adapun jika ditinjau dari fungsi-fungsi pokoknya, manajemen juga memiliki pengertian memberdayakan dan mengkoordinasi seluruh sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya secara efektif dan efisien.

Manajemen yang efektif diperlukan untuk menyelenggarakan sekolah yang baik tetapi itu belum cukup untuk menciptakan sekolah yang ideal. Manajemen yang baik membutuhkan pemimpin yang baik.[49] Karena itu kepala sekolah sebagai seorang yang bertugas membina lembaganya agar berhasil mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan harus mampu mengarahkan

PONOROGO

[47] Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 54.
[48]Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta, 2008), 3.
[49] Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, 149.

dan mengkoordinasi segala kegiatan. Jadi kepala sekolah berperan sebagai manajer.[50]

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin tentu mempunyai fungsi dan peran penting guna pengembangan institusi yang dipimpinya. Sebagai penentu kebijakan di sekolah, ia harus bisa memfungsikan peranya secara optimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan peserta didik, sehingga bisa membanggakan dan menyimpan masa depan yang lebih cerah.

Peran kepala sekolah sebagai manajer mempunyai fungsi sebagai pengatur atau pengelola institusinya. Guna melaksanakan perannya sebagai seorang manager kepala sekolah harus memiliki strategi yang efektif untuk melibatkan, mengkomando, memberi tauladan, kepada bawahanya yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam kerjasama kooperatif, sehingga kualitas pembelajaran dapat dicapai dan ditingkatkan. Kepala sekolah harus mempunyai kepekaan manajerial, agar bisa menempatkan guru dan tenaga kependidikan dalam irama kerja yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya. Konsep the right man on the right place harus selalu diperhatikan, agar dihasilkan kualitas guru yang selalu konsisten dengan bidang keilmuanya, sehingga berimplikasi pada peningkatan kualitas prestasi

[50] Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 183.

peserta didik. Menurut Stoner dalam mulyasa ada beberapa fungsi manager dalam institusi pendidikan yaitu; bekerja dengan dan melalui orang lain, bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan, mampu menghadapi persoalan, berfikir realistik dan konseptual, sebagai juru penengah, sebagai seorang politisi, sebagai diplomat, pengambil kebijakan[51]

Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[52] Oleh karena itu seorang kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajerial yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu di lembaga pendidikan.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mempunyai empat kompetensi dan keterampilan utama dalam manajerial organisasi, yaitu keterampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumber daya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi.

a. Perencanaan

Perencanaan adalah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.[53] Di dalam perencanaan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:[54]

---

[51] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 67.
[52] Ibid, 103.
[53] Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-ruzz media, 2012), 139.

1) Menentukan tujuan, apakah yang akan dicapai dalam kegiatan itu, apa saja yang menjadi prioritas tujuannya. Suatu program kegiatan yang dilakukan pasti mempunyai tujuan yang menjadi pondasi dan tolak ukur dalam menjalankan suatu kegiatan.
2) Menentukan sistem, bagaimana sistem yang digunakan, apa yang dilakukan, siapa yang harus melakukan, kapan dilakukan, di mana dilakukan, dan bagaiamana melakukannya.
3) Membuat alternatif kebijakan dan prioritas untuk mencapai tujuan kegiatan, apa saja yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang maksimal.

Kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Proses perencanaan menjadi salahsatu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik, akan selalu mengacu pada: pertanyaan: "Apa yang dilakukan (*what*), siapa yang melakukan (*who*), kapan dilakukan (*when*). Di mana dilakukan (*where*), dan bagaimana sesuatu dilakukan (*how*)", Detail perencanaan inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

PONOROGO

[54]Ibid., 141.

RKS merupakan rencana yang komprehesif untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan di masa mendatang.[55]

RKS/M terdiri atas Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). RKJM menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan.[56]

RKT adalah Rencana Kerja Tahunan yang berdasar pada RKJM (empat tahun) yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKA-S) atau Rencana Anggaran Penerimaan dan Belanja Sekolah (RAPB-S).[57]

b. Pengorganisasian

1) Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
2) Menetapkan struktur ornganisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab.
3) Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja.

PONOROGO

[55] Muhaimin, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2010), 199.
[56] Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan.
[57] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2017 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.

4) Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.[58]

c. Pelaksanaan

Pelaksanaan program yaitu mengidentifikasi dan memadukan sumber-sumber yang diperlukan, seperti tenaga manusia, fasilitas, alat-alat, dan biaya yang tersedia atau yang dapat disediakan. Pelaksanaan juga disebut sebagai penganggaraan yaitu proses di dalam berjalannya suatu program kegiatan yang telah direncanakan.[59] Pelaksanaan adalah merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian, mengarahkan atau mendayagunakan tenaga kerja, memanfaatkan fasilitas yang ada, memotivasi bawahan sehingga berkerja dengan sungguh-sungguh, demi tercapainya tujuan organisasi.

Sekolah dan masyarakat merupakan dua komunitas yang saling melengkapi antara satu dengan yang lainnya. Sekolah berperan dalam melestarikan dan memindahkan nilai-nilai kultur pendidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan agama yang dianut para guru dan peserta didiknya kepada generasi penerus dan untuk menjamin kemajuan ilmu pengetahuan dan kemajuan sosial dengan menjadi pelaku aktif dalam perbaikan masyarakat, bahkan sekolah tumbuh dan berkembang sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat. Dalam perjalanan pertumbuhan kelembagaan, sekolah diselenggarakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat

PONOROGO

[58]Trisnawati Sule, Ernie, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana), 8.

[59]Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk pendidikan luar sekolah dan pengembangan sumber daya manusia*, (Bandung: Falah Production, 2000), 55.

sekitar, sehingga kerja sama yang harmonis antar keduanya merupakan suatu kebutuhan yang sangat diperlukan untuk kesinambungan program keduanya.[60]

Kepala sekolah yang baik merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. [61]

Jadi agar program sekolah yang sudah terencana dengan baik dapat terlaksana dengan baik kita bisa berkomunikasi dan bekerja sama dengan masyarakat.

d. Evaluasi dan Pengawasan

Evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan pendidikan sudah dapat terealisasikan.[62]

Evaluasi dapat dilakukan dengan dua cara dengan cara langsung dan tidak langsung. Evaluasi secara langsung yaitu kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh pengelola secara langsung tidak melalui pihak lain. Sedangkan evaluasi tidak langsung adalah kegiatan evaluasi yang dilakukan melalui staf atau pihak lain yang berkaitan dengan tugas para penyelenggara.[63]

Pengawasan (*supervisi*) ini meliputi supervisi manajemen dan juga supervisi dalam bidang pengajaran. Sepervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi adminstrasi dan kelembagaan, sementara supervisi pengajaran adalah melakukan pengawasan dan kendali terhadal tugas- tugas serta kemampuan

---

[60] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Budaya Mutu Pendidikan.* (Bandung: Alfabeta, 2013), 234.
[61] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah.* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 51.
[62] Suharsimi Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 5.
[63] Ibid, 57.

tenaga pendidik sebagai seorang guru. Karenanya kepala sekolah juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan profesional sebagai guru, sehingga ia mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya.

Evaluasi program itu sangat bermanfaat terutama bagi pengambil keputusan akan menentukan tindak lanjut dari program yang sedang atau telah dilaksanakan. Apakah harus dikurangi atau ditambahi atau mengembangkan program yang telah disusun sejak awal.[64]

Ada berbagai macam teknik evaluasi, diantaranya Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Model evaluasi tersebut dilaksanakan untuk mempertimbangkan kiprah *output* di masyarakat atau dipendidikan lanjutan.[65]

3. Peran Manajerial Kepala Sekolah

Dalam bukunya Ikbal Barlian, tugas kepala sekolah sebagai manajer menyangkut 4 (empat) hal penting, yaitu: menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, menggerakkan staf (pendidik dan tenaga pendidikan), dan mengoptimalkan sumber daya sekolah.[66]

a. Menyusun program sekolah

Tugas kepala sekolah di dalam menyusun program sekolah meliputi program jangka panjang (delapan tahun atau dua periode kepala sekolah), program jangka menengah (empat tahun), dan program jangka pendek (satu tahun). Program jangka panjang, menengah, maupun pendek meliputi program akademik dan non akademik. Selain itu kepala sekolah juga

[64] Suharsimi, *Evaluasi Program Pendidikan*, 22.
[65] Ibid., 45-46.
[66] Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, 57.

mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik. Pengendalian yang dilakukan baik dari pengurus maupun pengawasan dari Kemendiknas akan menilai kinerja kepala sekolah di dalam menyusun program sekolah berdasarkan: 1) Program tertulis, sasaran, dan penahapan yang jelas untuk jangka waktu 8 tahun, 4 tahun dan 1 tahunan, 2) Adanya mekanisme monitor dan evaluaasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik.[67]

b. Menyusun organisasi kepegawaian di sekolah

Menyusun kepegawaian di sekolah, meliputi: *Pertama*, susunan kepegawaian inti seperti kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan. *Kedua*, susunan kepegawaian pendukung seperti pengelola perpustakaan, satpam, petugas laboratorium, petugas UKS, selain itu kepala sekolah juga harus menyusun kepenitiaan kegiatan temporer seperti panitia ulangan umum, ujian, rekoleksi, perayaan hari besar agama, 17 Agustus dan Hardiknas. Pengawasan yang dilakukan untuk menilai kinerja kepala sekolah di dalam menyusun organisasi kepegawaian di sekolah melalui: 1) Struktur organisasi sekolah; 2) uraian yang jelas masing- masing pegawai sekolah; 3) tugas sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan; 4) struktur organisasi laboratorium, perpustakaan, dan lain-lain serta uraian tugas yang jelas dari masing- masing; 5) arsip susunan kepanitiaan ulangan umum, rekoleksi, perayaan hari keagamaan, dan lain-lain[68]

c. Mengembangkan staf (pendidik dan tenaga kependidikan)

---

[67] Ibid., 58
[68] Ibid., 60

Tugas mengembangkan staf meliputi pemberian arahan yang dinamis, pengorganisasian staf yang sedang melaksanakan tugas, dan memberikan penghargaan dan hukuman *(reward and punishment)*. Pengawasan yang dilakukan untuk menilai kinerja kepala sekolah dalam menggerakkan staf berdasarkan: 1) catatan hasil pembinaan/arahan kepala pendidik dan tenaga kependidikan; 2) catatan evaluasi kinerja tiap pendidik dan tenaga kepndidikan; 3) catatan hasilkordinasi pendidik dan tenaga kependidikan, 4) catatan pemberian penghargaan; 5) catatan teguran, peringatan atau hukuman terhadap pendidik dan tenaga kependidikan.[69]

d. Mengoptimalkan Sumber Daya Sekolah

Tugas kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah meliputi pemanfaatan SDM dan sarana prasarana secara optimal. Merawat sarana dan prasarana milik sekolah, membuat catatan kinerja SDM yang ada di sekolah, dan mempunyai program peningkatan mutu SDM melalui proyeksi guru karyawan tiap tahun ajaran baru yang dikirimkan kepada biro personalia. Pengendalian dan pengawasan untuk menilai kinerja kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah meliputi: 1) pembagian tugas setiap pendidik dan tenaga kependidikan sesuai kemampuan dan latar belakang pendidikan masing-masing; 2) pemanfaatan keahlian yang dimiliki oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan; 3) fungsionalisasi semua sarana prasarana yang ada di sekolah; 4) kartu perbaikan/ perawatan barang-barang milik sekolah yang

[69] Ibid., 61

diisi dengan baik dan rapi; 5) catatan kinerja tiap unit kerja, guru, dan karyawan; 6) program MGMP, rapat kerja, lokakarya, seminar, dan pelatihan para pendidik dan tenaga kependidikan; 7) membuat sistem kontrol kreatif dan inovatif.[70]

B. Mutu Pendidikan

1. Mutu Pendidikan

Menurut Philip B. Crosby, mutu adalah sesuai yang diisyaratkan atau distandarkan (*Conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik *input*nya, prosesnya maupun *output*nya. Oleh karena itu, mutu pendidikan yang diselenggarakan sekolah dituntut untuk memiliki baku standar mutu pendidikan. Mutu dalam konsep Deming, adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Dalam konsep Deming, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai kebutuhan atau harapan pelanggan (pasar)nya.[71] Jadi pengertian mutu di sini bukan hanya dilihat dari banyaknya jumlah pelanggan tapi kita lihat dari kesesuaian dengan standar yang sudah ditetapkan, kesesuaian dengan kebutuhan konsumen dan sekolah yang dapat memuaskan pelanggannya.

Mutu pendidikan memiliki makna mengusahakan adanya perubahan suatu sistem pendidikan, baik dari segi pelaksanaan pengajaran atau proses belajar

[70] Ibid., 62
[71] Ibid., 78.

mengajar dan profesionalisme guru terhadap semua ilmu pengetahuan sesuai dengan bidangnya, yang dilakukan pada pendidikan.[72]

Mutu merupakan gambaran dan karakteristik menyeluruh barang/jasa yang menunjukan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, kualitas oleh para ahli selalu dikaitkan dengan proses, sehingga kualitas pendidikan akan sangat tergantung pada efektifitas pendidikan sebagai sebuah lembaga. Oleh karena itu pengertian mutu dalam pendidikan mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.[73]

a. Mutu *Input*

Input pendidikan adalah segala hal yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Segala hal yang dimaksud meliputi sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru/ustadz, termasuk guru bimbingan konseling, karyawan, siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan dan sebagainya). *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dan sebagainya. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input*. Makin tinggi tingkat kesiapan *inpu*t, makin tinggi pula mutu *input* tersebut.

---

[72] Yusuf Amir Faisal, *Reorientasi Pendidikan Islam* (Jakarta : Bumi Aksara, 1995), 94.

[73] Tim Penulis, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan, Buku I* (Jakarta: Depdiknas, 2001), 25.

b. Mutu Proses

Proses pendidikan merupakan kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud meliputi proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, proses belajar mengajar serta proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis dan terpadu sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata "memberdayakan" mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari- hari, dan yang lebih penting lagi, peserta didik tersebut mampu belajar secara mandiri.

c. Mutu *Output*

Output pendidikan merupakan kinerja sekolah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja

sekolah dapat diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan kualitas/mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa *outpu*t sekolah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam 1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan harian, nilai dari portofolio, nilai ulangan umum atau nilai pancapaian ketuntasan kompetensi, Ujian Akhir Nasional (UAN)/Ujian Akhir Sekolah (UAS), karya ilmiah, lomba akademik, karya-karya lain peserta didik; dan 2) prestasi non akademik seperti Iman dan Taqwa (IMTAQ), kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, ketrampilan kejujuran dan sebagainya.[74]

Terdapat lima dimensi pokok yang menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan, yaitu:

a. Keandalan (reability), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu, akurat dan memuaskan.
b. Daya tangkap (responsiveness), yaitu kemauan para tenaga kependidikan untuk membantu para peserta didik dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Proses pembelajaran hendaknya diupayakan interaktif dan memungkinkan para peserta didik mengembangkan kapasitas, kreatifitas, dan kapabilitas.
c. Seluruh tenaga kependidikan harus benar-benar kompoten dibidangnya, reputasi penyelenggaraan pendidikan yang positif di mata masyarakat,

[74] Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik Bandung* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 52-53.

sikap dan perilaku seluruh tenaga kependidikan mencerminkan propesionalisme dan kesopanan.

d. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik antara murid dan guru.

e. Bukti langsung (tangible), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, tenaga kependidikan dan sarana komunikasi.[75]

2. Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan

a. Kurikulum

Kurikulum " seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran",[54] merupakan variabel pendidikan yang menjadi salah satu factor dominan terjadinya proses pembelajaran. Kurikulum khusus digunakan dalam pendidikan dan pengajara yakni sejumlah mata pelajaran di sekolah atau mata kuliah di perguruan tinggi yang harus di tempuh untuk mencapai suatu ijazah atau tingkat atau keseluruhan pelajaran yang di sajikan oleh suatu lembaga pendidikan

Secara etimologi, kurikulum berasal dari bahsa Yunani, yaitu *curir* yang artinya pelari dan *curere* yang berarti tempat berpacu. Jadi, istilah kurikulum berasal dari dunia olah raga pada zaman Yunani kuno di Yunani, yang mengandung arti suatu jarak yang harus ditempuh oleh pelari dari garis

PONOROGO

[75] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, 227-228

star sampai garis finish.[76]

Doll menegaskan bahwa kurikulum itu adalah perencanaan yang ditawarkan, bukan yang diberikan, karena pengalaman yang diberkan guru belum tentu ditawarkan. Dengan demikian sluruh konsep pendidikan di sekolah itu bisa dan harus ideal. Kurikulum haris bicara keharusan bukan kemungkinan.[77]

Dari beberapa pengertian defenisi mengenai kurikulum dapat disimpulkan bahwa kurikulum sadalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan,isi dan bahan ajar yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan pembelajran dan proses pencapaian tujuan pendidikan atua sekolah yang di aktualisasikan dikelas maupun diluar kelas sebagai pengalaman murid serta kumpulan mata pelajaran yang diajarkan kepada siswa agar tujuan pendidikan dapat tercapai.

b. Media/Alat Pendidikan

Kata *Media* berasal dari bahasa Latin dan merupkan bentuk jamak darai kata *medium* yang secara harfiah berarti perantara atau pengantar.medoe adalah perantara atau pengantar pesan dari pengirim ke penerima pesan.[78] Menurut Asosiasi Pendidikan Nasional atau NEA media adalah bentuk-bentuk komunikasi baik tercetak maupun audiovisual serta peralatnnya.

PONOROGO

[76] H. Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Kalam Mulia, 2004), 128

[77] Dede rosyada, *Paradigm Pendidikan Demokrasi Sebuah Model Peibatan Masayarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT Kencana Prenada Media Group, 2007), 26

[78] Arief S. Sadiman Dkk, *Media Pendidikan, Pengertian, Pengembangan, dan Pemanfaatannya*, (Jakarta: PT Rajawali Pers, 2009), 6

Zakiah Daradjat menyebutkan pengertian alat pendidikan sama dengan media pendidikan, sarana pendidikan. Sedangkan dalam kepustakaan asing, sementara ahli mengguna istilah *audio visual aids* (AVA) *teaching materaial, instructional materail*[79]

Para ahli telah mengklasifkasikan alat/media pendidikan kepada dua bagian, yaitu alat pendidikan yang bersifat benda (materil) dan alat pendidikan yang bukan benda (non materil).

1) Alat pendidikan yang bersifat benda

Menurut Oemar Hamalik menyebutkan secara umum alat pendidikan materil terdiri dari : a) bahan-bahan cetakan atau bacaan, b) alat tanpa proyeksi seperti papan tulis dan diagram,c) Media pendidikan tiga dimensi, d) alat pendidikan yang menggunakan tekhnik.[80]

2) Alat pendidikan yang bukan benda

Selain alat/media pendidikan berupa benda, terdapat pula alat/media pendidikan yang bukan berupa benda. Diantara alat/media pendidikan yang berupa bukan benda adalah : a). keteladanan, b). perintah/larangan, c). ganjaran dan hukuman.[81]

3) Proses Belajar Mengajar (PMB)

Prose belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbale balik

---

[79] H. Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Kalam Mulia, 2004), hal. 180

[80] Ibid,. 182

[81] Ibid., 184

yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Interaksi atau hubungan timbala balik antara guru dan siswa itu merupakan syarat utama bagi berlangsungnya proses belajar mengajar. Dalam PBM tersirat adanya kesatuan kegiatan yang tak terpisahkan antara siswa yang belajar dan guru yang mengajar. Antara keduanya terjalin interaksi yang saling menunjang.

Ada beberapa komponen yang terdapat dalam proses belajar mengajar, antara lain: materi pelajaran, metode mengajar, peralatan dan media evaluasi. Proses belajar mengajar juga merupakan sub sistem dari pengajaran secara keseluruhan, dimana antara komponen-komponen tersebut saling berkaitan, berhubungan dan terintegrasi.

Adapun dalam proses belajar mengajar, meliputi:

a) Penguasaan Materi

akan sangat baik sekali jika seorang guru sebelum ia melaksanakan PBM ia sudah menguasai terlebih dahulu tentang materi yang akan di bahas, dan juga menguasai kurikulum secara keseluruhan. Dengan demikian pengajaran dapat dilaksanakan dengan mudah tanpa harus melihat buku terus menerus.

b) Penggunaan Metode Mengajar

ketetapan dalam menggunakan setiap metode pengajaran sangatlah penting sekali karena berkaitan dengan pencapaian tujuan pada akhir proses belajar mengajar.

c) Penampilan Guru

dalam PBM guru menjadi pusat perhatian siswa, maka sebaiknya guru berpenampilan baik tetapi juga sederhana atau tidak berlebihan, karena jika berlebihan justru akan membuat konsentrasi siswa menjadi terbagi, atau justru kehilangan consentrasi.

d) Pendayagunaan Alat/ Fasilitas

setiap alat dan fasilitas yang tersedia sebaiknya dapat dimanfaatkan secara tepat dan sesuai dengan kebutuhan. Agar tidak manjadi kemubaziran negative dan menghambat kelancaran proses pembelajaran.

3. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah

Manajemen peningkatan mutu sekolah perlu diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing sekolah melalui pemberian kewenangan dalam mengelola sekolah sesuai dengan yang dikembangkan oleh madrasah dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Implementasi ini secara khusus mempunyai tujuan sebagai berikut:

a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.

b. Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.

PONOROGO

c. Meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu madrasah.
d. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar-madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.[82]

Manajemen peningkatan mutu sekolah/madrasah yang ditandai dengan adanya otonomi yang diberikan kepada sekolah/madrasah dan adanya keterlibatan aktif masyarakat terhadap madrasah merupakan respons yang diberikan pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dalam kehidupan masyarakat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Alasan diimplementasikan manajemen peningkatan mutu ini lebih lanjut dijelaskan oleh Depdiknas (2002) sebagai berikut:[83]

a. Pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Sekolah akan lebih mempunyai inisiatif dan kreativitas dalam meningkatkan mutu sekolah.
b. Pemberian fleksibilitas atau keluwesan-keluwesan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber dayanya makan sekolah diharapkan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal dalam meningkatkan mutu sekolah.[84]

PONOROGO

[82]Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah,* (Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2013), 132-133.
[83]Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep dan Pelaksanaan, Buku I,* (Jakarta: Tim Penulis, 2001).
[84]Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah,*133.

c. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga personel sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.
d. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
e. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena hanya pihak sekolah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
f. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat.
g. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah untuk menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
h. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya sehingga diharapkan sekolah berupaya semaksimal mungkin melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
i. Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya

inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.

j. Sekolah dapat secara cepat merespons aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.[85]

IAIN PONOROGO

[85]Ibid.,134.

BAB III

PAPARAN DATA SMK PGRI 2 PONOROGO

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya SMK PGRI 2 Ponorogo

Berdiri tahun 1984 dengan nama STM PGRI Ponorogo yang beralamat di SD Keniten I dan II dengan membuka jurusan: Mesin, Listrik dan Bangunan. Dalam praktikum bekerja sama dengan ST Negeri Ponorogo (Sekarang SMP 5).

Tahun Pelajaran 1987/1988 melaksanakan akreditasi dengan jenjang DIAKUI. Tahun 1989/1990 pindahke ST Negeri. Tahun 1990/1991 STM PGRI Ponorogo telah menempati gedung sendiri yang terletak di Jl. Soekarno Hatta Ponorogo. STM PGRI melaksanakan kegiatan belajar mengajar pagi dan siang hari sedang praktikum tetap dilaksanakan di ST Negeri Ponorogo.

Tahun Pelajaran 1991/1992 menambah jurusan otomotif yang menerima 5 kelas dan dalam kegiatan praktek bekerja sama dengan KLK (sekarang BLK-UKM Ponorogo) di Karanglo Lor.

Tahun 1992 STM PGRI Mendapat kepercayaan pemerintah mendapatkan hibah dari IPTN (Industri Pesawat Terbang Nurtaniu) berupa Mesin Bor Radial, Mesin Honing dan Mesin Bor Kolom.

Tahun Pelajaran 1994/1995 STM PGRI berganti nama dengan SMK PGRI 2 Ponorogo. Tahun Pelajaran 1998/1999 SMK PGRI 2 Ponorogo telah memiliki 26 Ruang Teori, 1 Bengkel Otomotif, 1 Bengkel

Pemesinan, 1 Bengkel Kerja bangku/kerja plat dan Las, serta 3 Bengkel Listrik. Tahun ini pula SMK PGRI 2 Ponorogo mendapatkan kepercayaan mendapat bantuan imbal swadaya berupa bangunan bengkel mesin.

Tahun 2000/2001 SMK PGRI 2 Ponorogo telah terakreditasi dengan status disamakan. Tahun 2002/2003 mendapat bantuan peralatan praktik dari"Austria" senilai 2,4 milyar. Tahun 2005/2006 mendapat bantuan satu orang suka relawan dari Korea. Tahun 2006/2007 telah terakreditasi : A. Tahun 2011 telah mendapatkan sertifikat ISO 9001: 2008, dari TUV North. Tahun 2015 SMK PGRI 2 Ponorogo menjadi Sekolah Rujukan.[86]

2. Visi dan Misi SMK PGRI 2 Ponorogo

a. Visi Sekolah

"Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, cerdas, terampil, kompeten, profesional, berkarakter unggul dan berbudaya lingkungan"

b. Misi Sekolah:

Menyiapkan lulusan yang:

1) Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2) Mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi masa sekarang dan masa yang akan datang.
3) Mampu menguasai kompetensi sesuai paket keahlian.
4) Bersertifikat kompetensi dan bersertifikat profesi.

[86] Sejarah Singkat Berdirinya SMK PGRI 2 Ponorogo, *dokumentasi*, Ponorogo, 02 Mei 2018.

5) Sehat jasmani dan rohani, berdisiplin tinggi dan berakhlak mulia.
6) Siap berkompetensi dan memilih karir untuk mengembangkan diri.
7) Mampu mengisi kebutuhan dunia usaha/ dunia industri dimasa sekarang maupun mendatang.
8) Mempunyai daya dukung untuk melestarikan alam melalui tindakan pelestarian dan pencegahan kerusakan lingkungan[87]

3. Letak Geografis

SMK PGRI 2 Ponorogo terletak di Jalan Soekarno Hatta Ponorogo, memiliki lokasi yang strategis, tidak jauh dari perkotaan sehingga sangat mudah dijangkau dari semua jurusan. SMK PGRI 2 Ponorogo, terletak di jalur utama dari Madiun, Pacitan, Magetan, Trenggalek, Purwantoro. Sehingga banyak sekali siswa SMK PGRI 2 Ponorogo yang berasal dari beberapa daerah tersebut.

SMK PGRI 2 Ponorogo menempati tanah seluas 7,943m2 dengan tata letak sebagai berikut: Sebelah Selatan: Pemukiman Penduduk, Sebelah Utara: Pemukiman Penduduk, Sebelah Barat: Jalan Raya Sebelah Timur: SMK Bhakti.[88]

4. Struktur Organisasi

Untuk struktur organisasi SMK PGRI 2 Ponorogo adalah sebagai berikut:[89]

[87] Visi dan Misi SMK PGRI 2 Ponorogo, *dokumentasi*, Ponorogo, 02 Mei 2018.
[88] Letak Geogravis SMK PGRI 2 Ponorogo, *dokumentasi*, Ponorogo, 02 Mei 2018..
[89] Struktur Organisasi SMK PGRI 2 Ponorogo, dokumentasi, Ponorogo, 02 Mei 2018.

Tabel 3.1. Struktur Organisasi di SMK PGRI 2 Ponorogo

Jabatan	Nama
Konsultan Penjamin Mutu	H. S. Pirngadi, BA
Kepala Sekolah	Syamhudi Arifin, SE. MM
Komite Sekolah	Hasyim As'ari, S. Pd.I
Wakil Manajemen Mutu	Drs. Wakhid Kumaidi
Kepala Tata Usaha	Ika Sulastri
Bendahara	Bambang Sugianto, S.Pd.
Bendahara BOS	Erika Nova, S.Pd.
Waka Kurikulum	Drs. Abdul Rokim
Waka Kesiswaan	Drs. Suwito
Waka Sarpras	Andi Dwi Restiyawan, ST.
Koordinasi HUBIN	Deki Susanto, S.Pd.
Koordinator BK	Dra. Eny Purwati
Koordinator BKK	Zainul Arifin. M.Pd.I.
Kakomli Teknik Kendaraan Ringan	Drs. Moch Saleh
Kakomli Teknik Permesinan	Syamsuddin, S.Pd.
Kakomli Sepeda Motor	Deki Susanto, S.Pd.
Kakomli Teknik Komputer Informatika	Herni Hardianto, S.Kom.
Kakomli Teknik Alat Berat	Andik Susilo, ST.
Koordinator Perpustakaan	Dra. Sutarmi
Koordinator Adiwiyata	Muh. Faqihuddin A,S.Kom.

5. Program Keahlian SMK PGRI 2 Ponorogo

SMK PGRI 2 Ponorogo memiliki 8 program keahlian, yaitu sebagai berikut:

a. Teknik Pemesinan

b. Teknik Kendaraan Ringan

c. Teknik Sepeda Motor

d. Teknik Alat Berat

e. Teknik Perbaikan Bodi Otomotif

f. Teknik Komputer dan Jaringan

g. Rekayasa Perangkat Lunak

h. Multimedia[90]

6. Sumber Daya SMK PGRI 2 Ponorogo

a. Fasilitas Sekolah SMK PGRI 2 Ponorogo memiliki fasilitas sebagai penunjang sarana pembelajaran antara lain gedung teori, praktik dan laboratorium serta penunjang lainnya seperti perpustakaan dan tempat ibadah. Status tanah yang dimiliki adalah Hak Milik. Luas tanah kurang lebih 21.605 m^2. Dengan perincian luas tanah yang sudah dibangun 13.505 m^2 dan luas tanah yang masih kosong/ siap dikembangkan yaitu 8100 m^2.[91]

Tabel 3.2. Sarana dan Prasaran di SMK PGRI 2 Ponorogo

No	NamaFasilitas	Jumlah
1	Ruang Belajar	36 standar, 2 tidak standar
2	Bengkel Pemesinan	4 standar, 3 tidak standar
3	Bengkel Teknik Kendaraan Ringan	7 standar, 1 ruang teori
4	BengkelTeknik Sepeda Motor	4 standar, 1 ruang teori
5	Bengkel Teknik Alat Berat	4 standar
6	Laboratorium TeknikKomputerdanJaringan	2 standar
7	Laboratorium Rekayasa Perangkat Lunak	1 standar, 1 tidak standar
8	Laboratorium Multimedia	1 standar
9	Perpustakaan	1 standar
10	Ruang Guru	1 standar
11	RuangKepalaSekolah	1 standar
12	Ruang LSP	1 standar
13	Kantor Tata Usaha	1 standar
14	TempatIbadah	1 standar
15	Kantin	6 standar

[90] Program Keahlian SMK PGRI 2 Ponorogo, *dokumentasi*, Ponorogo, 02 Mei 2018.
[91] Sarana dan Prasarana SMK PGRI 2 Ponorogo, *dokumetasi*, 02 Mei 2018.

16	Ruang Kesiswaan	1 standar
17	Ruang Kurikulum	1 standar
18	Ruang BP	1 standar
19	Ruang OSIS	1 standar
20	Ruang Pramuka	1 standar

b. Peralatan Praktikum Sekolah

Terlampir

c. Tenaga Pendidik/Pengajar SMK PGRI 2 Ponorogo

Seluruh tenaga pengajar di SMK PGRI 2 Ponorogo adalah berijasah S1 dan memiliki sertifikat keahlian untuk pengajar teknik. Berikut ini data guru SMK PGRI 2 Ponorogo:[92]

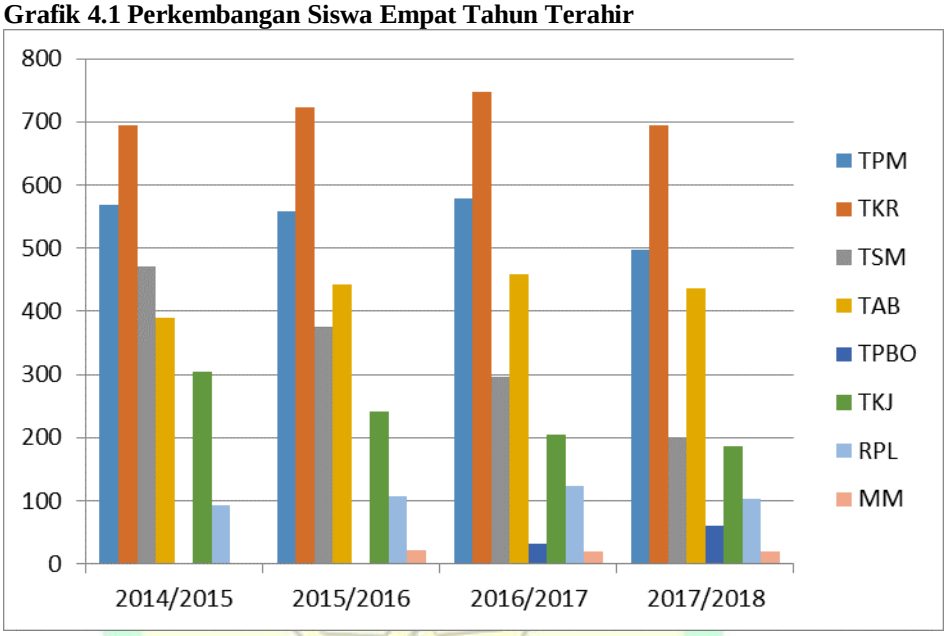
Tabel 3.3. Tenaga Pendidik di SMK PGRI 2 Ponorogo

No	Bidang Pengajaran	Jumlah Guru
1	Kelompok A	23
2	Kelompok B	31
3	Kelompok C	9
4	Teknik Pemesinan	9
5	Teknik Kendaraan Ringan	7
6	Teknik Sepeda Motor	8
7	Teknik Alat Berat	5
8	Teknik Informatika	7

[92] Tenaga Pendidik SMK PGRI 2 Ponorogo, *dokumentasi*, Ponorogo, 2018.

d. Data Perkembangan Siswa Empat Tahun Terakhir

Grafik 4.1 Perkembangan Siswa Empat Tahun Terahir



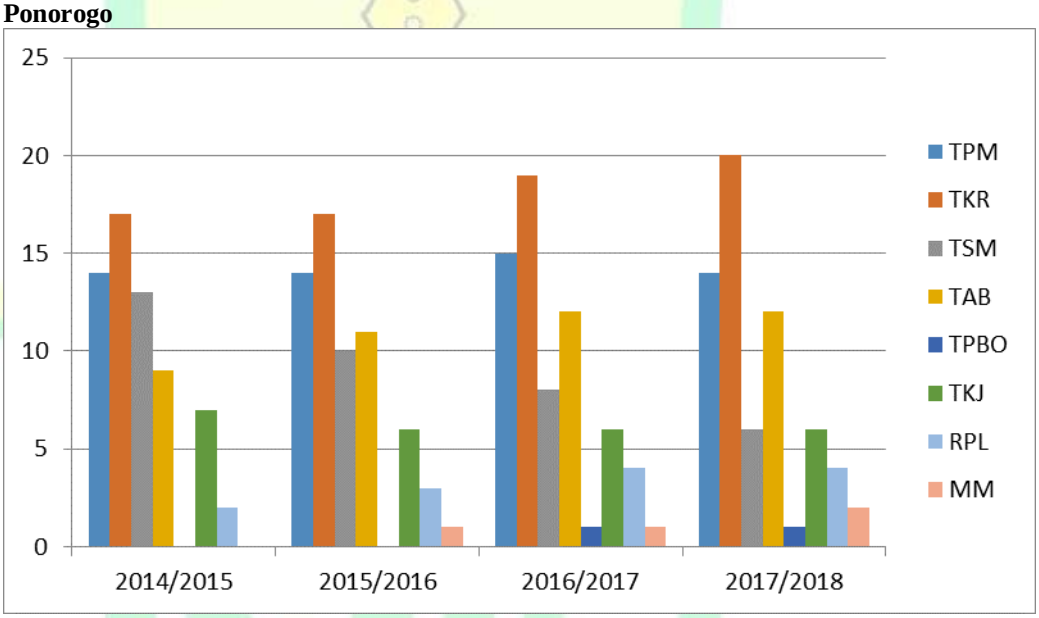
Tabel 3.4. Perkembangan Siswa di SMK PGRI 2 Ponorogo

No	Program Keahlian	Jumlah Siswa			
		2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
1	Teknik Permesinan	569	558	578	498
2	Teknik Kendaraan Ringan	694	723	747	695
3	Teknik Sepeda Motor	470	375	296	201
4	Teknik Alat Berat	390	443	459	437
5	Teknik Perbaikan Bodi Otomotif	-	-	32	61

6	Teknik Komputer dan Jaringan	305	242	204	186
7	Rekayasa Perangkat Lunak	93	108	123	104
8	Multimedia	-	21	20	19
Jumlah		2521	2470	2459	2201

e. Data Perkembangan Rombel Empat Tahun Terakhir

Grafik 4.2 Perkembangan Rombel Empat Tahun Terahir di SMK PGRI 2 Ponorogo

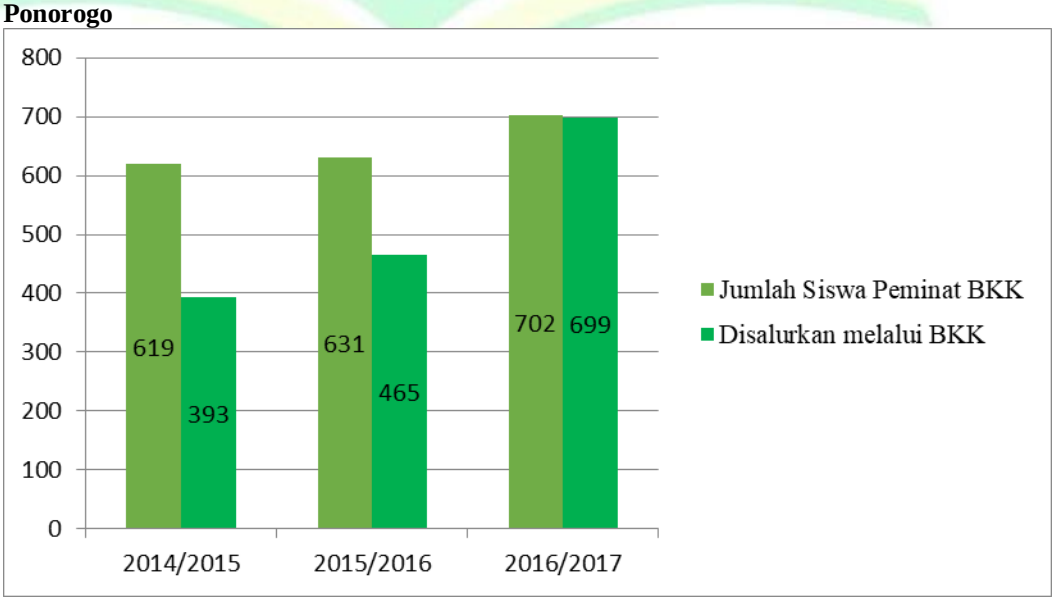


Tabel 3.5. Perkembangan Rombel di SMK PGRI 2 Ponorogo

No	Program Keahlian	Jumlah Kelas			
		2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
1	Teknik Permesinan	14	14	15	14
2	Teknik Kendaraan Ringan	17	17	19	20
3	Teknik Sepeda Motor	13	10	8	6
4	Teknik Alat Berat	9	11	12	12
5	Teknik Perbaikan Bodi Otomotif	-	-	1	1
6	Teknik Komputer dan Jaringan	7	6	6	6
7	Rekayasa Perangkat Lunak	2	3	4	4
8	Multimedia	-	1	1	2
	Jumlah	62	62	66	65

f. Data Penyaluran Kerja Melalui BKK Dua Tahun Terakhir

Grafik 4.3 Data Penyaluran Kerja Melalui BKK Dua Tahun Terahir SMK PGRI 2 Ponorogo



Tabel 3.6. Penyaluran Kerja SMK PGRI 2 Ponorogo

NO	TAHUN KELULUSAN	JUMLAH SISWA PEMINAT BKK	JUMLAH ANAK YANG DISALURKAN MELALUI BKK	%
1	2014/2015	619	393	63,5%
2	2015/2016	631	465	74,3%
3	2016/2017	702	699	99,6%

Tabel 3.7. Perusahaan mitra BKK dalam penyaluran Tamatan SMK PGRI 2 Ponorogo

NO	NAMA DU DI
1	PT. ASTRA INTERNATIONAL (AUTO 2000)
2	PT. ASTRA HONDA MOTOR
3	PT. PAMA PERSADA NUSANTARA
4	PT. SHOWA MANUFACTURING INDONESIA
5	UT SCHOOL
6	PT. HONDA PROSPECT MOTOR
7	PT. JIAEC
8	PT. AGRO MANDIRI SEMESTA
9	PT. CHEMCO HARAPAN NUSANTARA
10	PT. ADVANTAGE
11	PT. SRI REJEKI ISMAN
12	PT. PAN BROTHERS

g. Industri Pasangan

Untuk menunjang pelajaran di sekolah, SMK PGRI 2 Ponorogo, memiliki kurang lebih 170 industri pasangan yang siap menampung anak didik dari SMK PGRI 2 Ponorogo untuk dapat melakukan PraktekIndustri. Jika dirata rata perbandingan antara jumlah siswa yang akan melaksanakan prakerin dan jumlah Industri pasangan adalah 1 : 3.

Tabel 3.8. Industri Pasangan di SMK PGRI 2 Ponorogo

NO	KOMPETENSI KEAHLIAN	JUMLAH PESERTA PRAKTEK INDUSTRI	JUMLAH INDUSTRI PASANGAN	PERBANDINGAN
1	Tek. Permesinan	116	38	1 : 3
2	Tek. Sepeda Motor	110	44	1 : 3
3	Tek. Kendaraan Ringan	121	48	1 : 3
4	Tek. Komputer dan Jaringan	105	31	1 : 4
5	Tek. Alat Berat	47	18	1 : 3
JUMLAH		**499**	**179**	**1 : 3**

7. Kegiatan SMK PGRI 2 Ponorogo yang Berbasis Pedidikan Karakter

a. Pondok Pesantren

Semua siswa SMK PGRI 2 Ponorogo wajib mengikuti kegiatan yang disebut Pondok Pesantren, dimana setiap siswa wajib mengikuti kegiatan di Pondok Pesantren, dengan tujuan:

1) Meningkatkan Ketaqwaan Peserta Didik
2) Meningkatkan pengetahuan anak tentang agama
3) Membentuk karakter peserta didik

b. Taruna SMK PGRI 2 PONOROGO

Kegiatan unggulan yang baru dari SMK PGRI 2 Ponorogo adalah pendidikan karakter melalui Pembinaan Taruna Taruni. Kegiatan ini dibimbing dari Kodim 501 Madiun.

Tujuan kegiatan ini adalah, diharapkan nantinya siswa yang dibimbing sebagai taruna dan taruni, akan dapat menjadi contoh bagi siswa yang lain dalam hal kedisiplinan. Selain itu siswa ini nantinya akan bertugas menertibkan teman-teman yang lainnya. Hal ini mendidik anak untuk dapat memiliki tanggung jawab.

c. Pramuka SMK PGRI 2 PONOROGO

Kegiatan Pramuka di SMK PGRI 2 Ponorogo sebagai pencetak generasi disiplin dan unggul yang memiliki jiwa yang tangguh dan berkpribadian yang baik serta memiliki jiwa kepemimpinan yang mampu diandalkan. Pamuka sebagai ekstrakurikuler wajib bagi siswa kelas X dan sebagai ekstrakurikuler pilihan untuk kelas XI dan XII.[93]

B. Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo

1. Kepala Sekolah dalam Menyusun Program Sekolah

SMK PGRI 2 Ponorogo merupakan salah satu sekolah swasta unggulan dan dijadikan rujukan di kota Ponorogo. SMK PGRI 2 Ponorogo mempunyai manajemen dan sistem yang sudah terstruktur rapi. Maka daripada itu SMK PGRI 2 Ponorogo tidak bisa berdiri sendiri tanpa adanya orang-orang yang berkompeten di dalamnya. Sebagaimana sebuah bangunan yang akan bisa berdiri tegak apabila komponennya saling berpadu dan menyatu.

Untuk menjadi sekolah rujukan dan unggulan maka SMK PGRI 2 Ponorogo harus mempunyai komponen yang saling berkaitan dan saling menguatkan antara satu dengan yang lainnya, mulai dari struktur organisasi, administrasi, manajemen, dan program yang dikembangkan dan siapa pemimpinnya. Hal tersebut merupakan komponen-komponen yang harus ada di dalam suatu lembaga pendidikan, demi terwujudnya

[93] Kegiatan SMK PGRI 2 Ponorogo yang Berbasis Pedidikan Karakter, *dokumentasi*

visi dan misi sekolah tersebut dan juga membangun kepercayaan masyarakat.

Hal yang paling disorot dari sebuah lembaga yakni berkaitan dengan program lembaga tersebut, apa saja program-program yang ada di PGRI 2 Ponorogo dan bagaimana program tersebut dikelola dengan tepat dan baik. Di mulai dari perencanaan yang matang kemudian pelaksanaan yang sempurna dan juga evaluasi yang tepat. Hal tersebut berkaitan dengan peran seorang Kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah mempunyai tugas yang sangat penting yakni menyusun program sekolah, melaksanakan program sekolah dan mengevaluasinya agar semua dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Program-program di SMK PGRI 2 Ponorogo disusun sejak penyusunan RKS untuk jangka panjang yang disebut *scholl development plan* dan 1 tahun sekali untuk jangka pendek. Hal ini berdasarkan pernyataan dari bapak Syamhudi Arifin selaku kepala sekolah "Program-program di PGRI 2 Ponorogo disusun sejak penyusunan RKS (program kerja 4 tahunan), program terbaru disusun sejak saya menjabat menjadi kepala. Ada Program jangka panjang yang kami sebut *scholl development plan* dan ada juga program jangka pendek yang hanya direncanakan setahun sekali." [94]

Bagian yang bertanggung jawab dalam penyusunan program peningkatan mutu yaitu semua stakeholder yang ada di SMK PGRI 2

[94] Syamhudi, *wawancara*, Ruang Kepela sekolah, 30 April 2018.

Ponorogo. Mulai dari Kepala sekolah, waka, ketua jurusan, dan lain-lain. Hal ini berdasarkan wawancara dengan Syamhudi Arifin selaku kepala PGRI 2 Ponorogo "Semua stakeholder yang ada di SMK PGRI 2 Ponorogo dan secara spesifik masing-masing unit kegiatan yang di*monitoring* oleh tim penjaminan mutu." [95]

Mekanisme proses penyusunan program-program peningkatan budaya mutu yang ada di SMK PGRI 2 Ponorogo yaitu pada proses penyusunan RKS kita melakukan evaluasi diri untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, dan keluhan yang ada di PGRI 2 Ponorogo. Hal ini ditegaskan oleh bapak Syamhudi Arifin selaku kepala sekolah "Pada proses penyusunan RKS kita melakukan evaluasi diri untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, dan keluhan yang ada di PGRI 2 Ponorogo. Lalu dianalisis menggunakan SWOT untuk mengambil kebijakan untuk mengarahkan PGRI 2 Ponorogo menuju lebih maju." [96]

Dari pernyataan diatas terdapat pernyataan pendukung lainnya yaitu RKS (Rencana Kerja Sekolah) yang dilaksanakan setiap tahun, lalu dilakukan evaluasi, sehingga nanti ada yang mengurus dan ada yang melaksanakannya. Hal ini berdasarkan wawancara dengan bapak Abdul Rokim selaku Waka Kurikulum PGRI 2 Ponorogo "Secara keseluruhan itu dari RKS (Rencana Kerja Sekolah yang dilaksanakan setiap tahun, sebelum melakukan penyusunan RKS itu kita lakukan evaluasi. Semua yang ada di RKS itu harus ada caranya dan

[95] Syamhudi, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 30 April 2018.
[96] Syamhudi, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 30 April 2018.

anggarannya, sehingga nanti ada yang mengurus dan ada yang melaksanakannya." [97]

Bagian yang ikut dalam penyusunan program peningkatan budaya mutu di PGRI 2 Ponorogo yaitu kepala sekolah dan wakilnya, tim penjaminan mutu, tim waka seperti waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana dan prasarana. pengurus komite, ketua jurusan dan perwakilan guru. Hal ini berdasarkan wawancara dengan bapak Wakhid Kumaidi selaku bagian penjaminan mutu SMK PGRI 2 Ponorogo "Pimpinan sekolah seperti kepala sekolah dan wakilnya, tim penjaminan mutu, tim waka seperti waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana dan prasarana, waka humas. pengurus komite, ketua jurusan dan perwakilan guru (diambil sesuai kebutuhan)." [98]

Dengan adanya sistem lembaga yang transparan seperti yang terdapat di SMK PGRI 2 Ponorogo akan menjadikan terlaksananya program dengan baik karena adanya keterbukaan. Oleh karena itu semua program membutuhkan penyusunan yang benar-benar matang dan terencana secara sistematis yang dimenej dan dikoordinir oleh seorang kepala sekolah. Berdasarkan sumber daya manusia yang memadai mampu mengembangkan potensi peserta didik secara maksimal dan benar-benar terjamin. Hal ini berarti bahwa keberhasilan suatu lembaga bukan semata-mata hanya bergantung kepada peran dari kepala sekolah melainkan juga kepada siapa saja yang ada di dalam

[97] Abdul Rokim, *wawancara*, ruang waka kurikulum, 09 Mei 2018.
[98] Wakhid Kumaidi, *wawancara*, ruang rapat, 07 Mei 2018.

lembaga tersebut dan bagaimana semua komponen menyatu saling bekerja sama dalam penyusunan program-program sekolah untuk menjadikan budaya mutu di SMK PGRI 2 Ponorogo menjadi lebih meningkat.

Dapat disimpulkan di sini bahwa kepala SMK PGRI 2 Ponorogo mengkoordinir pelaksanaan penyusunan program peningkatan budaya mutu pendidikan dilaksanakan setiap 4 tahun sekali yang tertuang dalam RKS. Mekanisme penyusunan programnya dengan cara kepala sekolah memberikan wewenang kepada masing-masing yang diberi tanggung jawab, kemudian ditetapkan oleh kepala sekolah sebagai pengambil keputusan terakhir yang nantinya akan dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah.

Berdasarkan hasil kajian di lapangan didapatkan data bahwa evaluasi dilakukan setiap akhir tahun yang dilaksanakan oleh tim, evaluasi persemester yang didukung oleh semua guru dan karyawan, dan evaluasi setiap 1 atau 2 bulan diadakan oleh semua guru dan karyawan yang langsung dikoordinasikan dan dipimpin oleh kepala sekolah. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh bapak Abdul Rokim selaku Waka Kurikulum di SMK PGRI 2 Ponorogo:

> Evaluasi dilakukan setiap akhir tahun, setiap semester, dan setiap 1 atau 2 bulan. Yang pertama, evaluasi setiap 1 atau 2 bulan diadakan di ruang dinas dan yang terlibat semua guru dan karyawan. Yang kedua, evaluasi persemester dilaksanakan kalau semester ganjil biasanya dilaksanakan bulan Desember, kalau enggak gitu dibarengkan dengan rapat sebelum pengisian raport. Evaluasi ini dilakukan untuk perbaikan di semester selanjutnya dan yang terlibat itu ya semua guru dan karyawan. Yang ketiga, evaluasi akhir tahun pelajaran yang diadakan oleh tim dan di beri nama evaluasi diri

untuk menyusun program tahun berikutnya. Biasanya dilaksanakan di bulan Maret ditandatangani Kepala Sekolah.[99]

Bapak Wakhid Kumaidi selaku bagian Penjaminan Mutu SMK PGRI 2 Ponorogo menambahkan "Setiap program sekolah termasuk budaya mutu itu kita laksanakan setiap menjelang tutup tahun, biasa kita sebut dengan evaluasi diri dan hasil dari itu sebagai acuan untuk menyusun RKTS (Rencana Kerja Tahunan Sekolah) dilaksanakan oleh seluruh Steakholder yang ada di PGRI 2 Ponorogo." [100]

Menurut bapak Syamhudi Arifin selaku kepala PGRI 2 Ponorogo "mekanisme evaluasi program peningkatan budaya mutu di PGRI 2 Ponorogo itu dilaporkan, dikoreksi, dan diambil pelajaran untuk berikutnya".

Bapak Abdul Rokim selaku waka kurikulum di PGRI 2 Ponorogo menambahkan "Ketika acara evaluasi diri itu masing-masing bidang untuk mempresentasikan hasil pencapaian programnya masing-masing untuk disikapi dan dikritik oleh semua peserta yang ikut didalamnya dan hasil evaluasi serta kritik dan semua itu nanti akan menghasilkan rekomendasi di tahun selanjutnya." [101]

Kendala ketika proses evaluasi program peningkatan budaya mutu di SMK PGRI 2 Ponorogo yaitu waktu yang tidak memadai, dan kegiatan yang dilakukan berbarengan dengan kegiatan lain. Hal ini berdasarkan wawancara dengan bapak Tantowi selaku koordinator

[99]Abdul Rokim, *wawancara*, ruang waka kurikulum, 09 Mei 2018.
[100] Wakhid Kumaidi, *wawancara*, ruang rapat, 07 juni 2018.
[101] Abdul Rokim, *wawancara*, ruang waka kurikukum, 09 Mei 2018.

keagamaan SMK PGRI 2 Ponorogo ”Pertama, kita ingin memperbaiki diri tetapi terkadang waktu yang tidak memadai, sehingga belum bisa terlaksana tahun ini dan akan dilaksanakan pada tahun depan. Kedua, kegiatan yang dilakukan bebarengan dengan kegiatan lain”.[102]

Bapak Wakhid Kumaidi selaku tim penjaminan mutu di SMK PGRI 2 Ponorogo menambahkan “Yang pertama, karena banyaknya jenis bidang kegiatan sehingga sering terjadi bentrokan soal waktu. Yang kedua, siswa sebagai peserta. Yang ketiga, ketersediaan dana”.[103] Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Abdul Rokim selaku waka kurikulum di SMK PGRI 2 Ponorogo “Hasil evaluasi pelaksanaan program peningkatan budaya mutu di SMK PGRI 2 Ponorogo diwujudkan dalam bentuk program tahun berikutnya, setelah evaluasi diri itu muncul maka kita akan menyusun program tahun berikutnya, yang baik kita pertahankan dan yang kurang baik kita sempurnakan”. [104]

Bapak Syamhudi Arifin selaku kepala sekolah SMK PGRI 2 Ponorogo menambahkan:

> Yang pertama, dilihat dari segi kegiatan dari tahun-ketahun semakin meningkat, dilihat capaian atau perolehan teropi atau prestasi yang diikuti oleh anak. Untuk data bisa kita lihat di papan yang sering kita pasang. Yang kedua, banyaknya siswa yang diterima bekerja di berbagai perusahaan. dan SMK PGRI 2 Ponorogo adalah salah satu sekolah yang dijadikan rujukan yang ada di Ponorogo.[105]

Pada dasarnya program unggulan yang ada di SMK PGRI 2 Ponorogo tergantung penilaian masyarakat. Jika masyarakat telah

---

[103] Wakhid Kumaidi, *wawancara*, ruang rapat, 07 Mei 2018.
[104] Abdul Rokim, *wawancara*, ruang waka kurikulum, 09 Mei 2018.
[105] Syamhudi, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 30 April 2018.

percaya sepenuhnya secara otomatis SMK PGRI 2 Ponorogo merupakan pilihan dan tujuan utama dalam memilih lembaga pendidikan.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa SMK PGRI 2 Ponorogo melakukan evaluasi diri setiap akhir semester genap atau sebelum tahun ajaran baru. Fungsi dari evaluasi ini adalah untuk mengukur seberapa besar tingkat keberhasilan dari pelaksanaan program-program yang ada di SMK PGRI 2 Ponorogo. Karena seberapa besar keberhasilan program mempengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat. SMK PGRI 2 Ponorogo membuktikan bahwa sekolah telah mendapat kepercayaan dari masayarakat melalui program-program unggulan yang sudah terlaksana dengan baik. SMK PGRI 2 Ponorogo sudah menjadi tujuan utama bukan lagi sebagai pilihan kedua setelah sekolah umum lainnya.

2. Kepala Sekolah dalam Menyusun Organisasi Kepegawaian Sekolah

Manajer pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam menyusun organisasi kepegawaian terdapat proses rekrutmen kepegawaian. Perekrutan tenaga kerja merupakan suatu proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberi pengharapan kepada mereka untuk melamar pekerjaan pada perusahaan. Di SMK PGRI 2 Ponorogo juga membuka rekrutmen pegawai untuk guru dan karyawan dengan beberapa tahapan dan kriteria pemilihan. Sebagaimana yang di sampaikan oleh Bapak Wahyu selaku bagian TU:

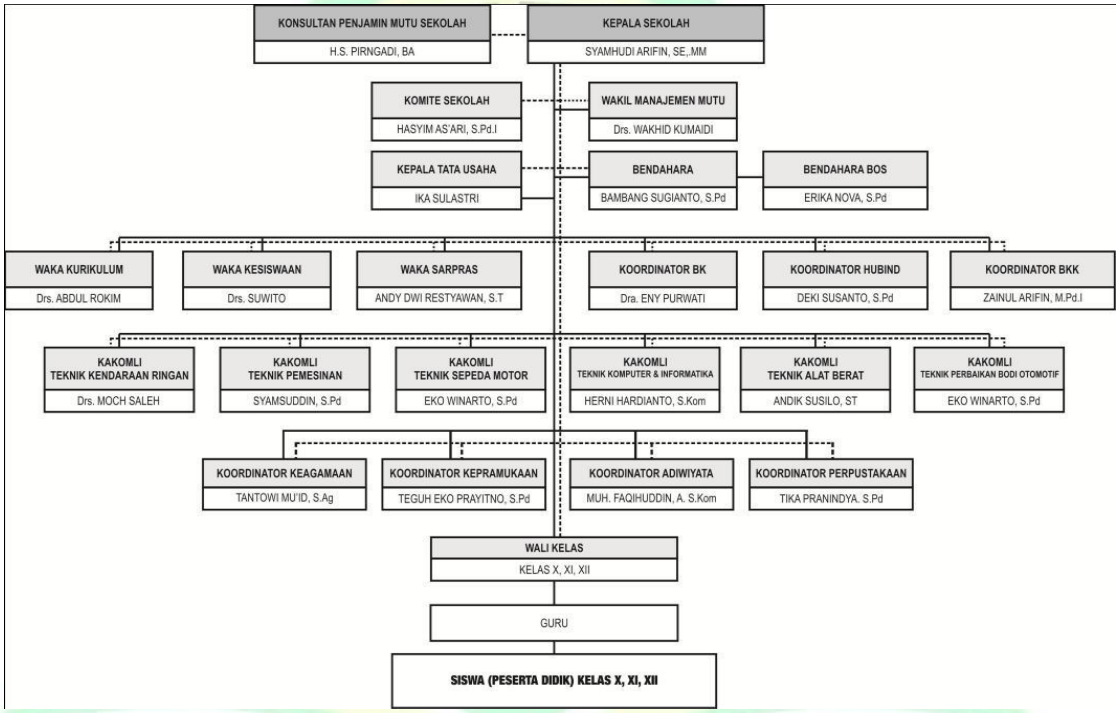
> Untuk merekrut guru dan karyawan yang kami utamakan alumni tentunya dengan kriteria tertentu sebagai bentuk pemberdayaan alumni tentunya sesuai kebutuhan dan yang sesuai jurusan pada waktu kuliah, kalau guru harus berijasah S1 dan kalau karyawan minimal berijasah SMA. Itu semua melaluai pengajuan surat lamaran yang dimasukkan ke sekolahan. Yang cocok kita panggil, kita wawancara kemudian kita tes. Tes untuk guru dilakukan oleh waka kurikulum dan koordinator mapel.[106]

Kepala sekolah SMK PGRI 2 Ponorogo dalam menjalankan perannya sebagai manajer adalah dengan memberdayakan seluruh warga sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolahnya. Hal tersebut terwujud dengan disusunya struktur organisasi dan *job descripsions*. Sebagaimana disampaikan bapak Wakhid Kumaidi:

> Secara global lembaga kita itu punya visi dan misi, kemudian visi misi tersebut bisa tercapai manakala peran *leadership* itu nyata, kemudian mencapai visi dengan cara-cara demikan seperti ini sangat luas. Maka dari itu untuk mencapai visi kita bagi-bagi tugas kemudian muncul struktur organisasi dari tingkat *top manager*(kepsek), kemudian dari wakil-wakilnya, disini ini SMK ya mas ya jadi disini itu lebih fokus ke kompetensi keahlian sehingga disini ada jabatan tergolong *lower manager* adalah ketua kompetensi keahlian, disini tidak ada *super*

[106] Wahyu, *wawanca*ra, Ponorogo, 9 Mei 2018.

leader, jadi kepala sekolah disini bukan sebagai *super leader* tapi disini kita *teamwork* sehingga masing-masing struktur organisasi memiliki tugas-tugas untuk tercapainya visi misi. Artinya *kepala sekolah gak iso ngayahi dewe*. Dibagi-bagi tugasnya, terus pekerjaan dan tugas harus bermutu sehingga kalau kita *jlentrekkan* lagi semua *midle manajer* ini memiliki yang namanya sasaran mutu yang nanti bisa kita ukur pertahun. Untuk mencapai audit ini bagaimana audit itu suatu metode untuk mencapai peningkatan itu.[107]



Gambar 3.3 struktur organisasi SMK PGRI 2 Ponorogo[108]

Kemudian struktur organisasi diatas didukung dengan pembagian tugas atau *job description* tiap-tiap bagian. Selain pemberdayaan warga sekolah dalam perannya sebagai manajer kepela sekolah juga bisa mendorong keterlibatan seluruh komponen sekolah dalam berbagai kegiatan (pertisipatif). Hal tersebut disampaikan oleh bapak Ricky

[107] Wakhid Kumaidi, *wawancara*, Ponorogo, 9 Mei 2018.
[108] Struktur Organisasi SMK PGRI 2 Ponorogo 2018, *Dokumentasi*, Ponorogo, 5 Juli 2018.

Krisdianto:

> Di sini itu kepala sekolah bekerja melibatkan semua komponen, jadi tiap kali ada pekerjaan apapun itu semua komponen sekolah dilibatkan. Mulai dari staf yang pertama ya, kemudian waka-waka, ketua jurusan dan semua guru juga terlibat. Jadi tidak murni semua ditangani kepala sekolah. Dan setiap kepala sekolah membuat kebijakan pasti dikumpulkan semua. Kepala sekolah di sini selalu melibatkan semua aspek termasuk ketua jurusan dalam menyusun program kerja. Jadi di setiap ketua jurusan itu punya yang namanya program kerja. Jadi sebelum tahun ajaran baru dimulai pasti ada penyusunan program kerja.[109]

Berdasarkan paparan di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa peran kepala sekolah SMK PGRI 2 Ponorogo sebagai manajer adalah melalaui, menyusun struktur organisasi mulai dari tingkat *top manajer*(kepala sekolah), *midle manajer* (wakil kepala sekolah), *low manajer* (ketua kompetensi keahlian), guru dst. Kemudian dari struktur organisasi tersebut kepala sekolah memberdayakan warga sekolah dengan pembagian tugas masing-masing (*jod discription)* sehingga semua bisa berjalan sesuai dengan standar operasional prosedur masing-masing.

3. Kepala Sekolah dalam Menggerakkan Staff (Guru dan Karyawan)

Sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi itu dapat ditumbuhkan melalui berbagai hal. Banyak faktor dari kepala sekolah yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi bawahannya, di antaranya

---

[109] Ricky Krisdianto, *wawancara*, Ponorogo, 10 Juli 2018.

adalah menciptakan iklim kerja yang kondusif. Menurut bapak Wakhid Kumaidi hal tersebut bisa terwujud dengan kepala sekolah aktif berkomunikasi dan bersosialisasi dengan seluruh warga sekolah, beliau mengatakan demikian:

> Kepala sekolah menjaga hubungan baik dengan warga sekolah, dan itu bisa juga diwujudkan dengan sering-sering mengadakan kegiatan *outbond*. Terus sekali waktu ya kegiatan bareng kepala sekolah dengan guru dan pegawai, artinya kepala sekolah selalu memantau dan meninjau semua warga sekolah demi mewujudkan lingkungan sekolah yang kondusif. *Sok sok* keliling ke jurusan-jurusan ya sekedar melihat *ngobrol-ngobrol* saja, datang ke ruang TKR (Teknik Kendaraan Ringan) datang keruang tata usaha ya sambil bersosialisasilah. Kita juga punya grup WA semua guru masuk di dalamnya. Semua komponen kerja masuk semua. Terkait dengan prestasi, motivasi bisalah diwujudkan denga rupiah mungkinlah guru membimbing siswa sampai jadi juara kalau ada dikasih bonus. Walaupun ada tapi itu tidak pasti, kalau guru gagal maka akan dikurangi jam mengajarnya, karena dikasih banyak dia gak bisa.[110]

Terkait hubungan komunikasi kepala sekolah dan warga sekolah bapak Abdul Rokim mengatkan demikian:"Jadi di sini itu kepala sekolah dan pesuruh tidak ada jarak kecuali dalam hal-hal kedinasan. Kecuali kedinasan itu kan struktural tapi kalau kesehariannya ya biasa-biasa saja".[111] Sebagaimana juga disampaikan oleh bapak Singgih:

> Kalau motivasi itu menurut saya pribadi bisa dari mana saja. Misal kegiatan bareng, latihan bersama dan T.O.T itu kan bisa jadi motivasi untuk mereka *wong wes dibelajarne bareng-bareng dibiayai mosok sik gak gelem sinau*, masa gak tambah semangat. Dari situ kan mereka

---

[110] Wakhid Kumaidi, *wawancara*, Ponorogo, 9 Mei 2018.
[111] Abdul Rokim, *wawancara*, Ponorogo, 22 Mei 2018.

tambah kesadaran diri. Sekolah kan sudah memfasilitasi semua dikasih masa iya tidak mau menjadi yang lebih baik. Selain itu *reward* juga ada, ketika membimbing siswa dan siswi itu juga ada *reward*. Bagaimana kemudian guru itu bisa mengantar siswa jadi juara artinya guru itu harus *update* terus harus *pinter*. Selin itu, iklim kerja juga dapat mempengaruhi motivasi. Kita itu kerja disini harus mau bekerjasama dan harus siap bekerja secara kelompok jangan kerja individu. Dari situ kan kelihatan kalau pimpinannya hanya memerintah otomatis anak buahnya kan Cuma diperintah. Tapi kalau pemimpinnya itu mendorong istilahnya itu bagaimana anak buahnya untuk bersikap baik ya otomatis mereka akan lebih semangat. Jadi beda kepala sekolah yang mendorong dengan yang hanya memerintah. Istilahnya guru dikasih umpan jadi bukan *kog* guru harus gini gitu. Misalkan disekolah lain ada ini bisa seperti ini masa sekolah lain bisa kita tidak bisa. Kemudian bagaimana caranya biar bisa dari situkan semua gurunya ikut berpikir. Kalau diperintah pasti kesannya mereka disuruh-suruh terus tapi kalau seperti itu kan yang mengajukan mereka.[112]

Iklim kerja yang kondusif dapat dilihat dari hubungan baik antara kepala sekolah dengan warga sekolah, dimana dalam hal ini sebagaimana yang penulis lihat ketika berada dilokasi penelitian bahwa kepala sekolah sering kali bercakap-cakap dengan *security*ketika jam istirahat, kemudian kepala sekolah juga sering berada di sekertariatan panitia penerimaan siswa baru.[113]

Menanamkan kedisiplinan juga dipandang penting dalam memotivasi guru. Karena kedisiplinan disinyalir dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Adapun kedisiplinan yang diterapkan di SMK PGRI 2 Ponorogo antara lain sebagai berikut:

---

[112] Singgih, *wawancara*, Ponorogo, 6 Juli 2018.
[113]*Observasi*, Ponorogo 9 Mei 2018

Memberi contoh kedisiplinan itu jelas, tapi bagaimana ya disini itu sudah membudaya ya jadi seumpama contoh yang tua masuk jam 06:45, itu kan jam masuk pertama dan sebelumnya itu kan ada sirine 06:30, 06:30 itu yang tua-tua sudah hadir jadi ketika yang tua-tua sudah hadir dan kepala sekolah juga sudah ada didepan sana (kantor) masa iya yang muda jam 06:30 baru nyampek. Jadi yang muda selalu mengikuti. Dan kunci ruangan itu yang bawa guru jadi guru itu masuk ruangannya jam pertama pegang kunci jadi kalau dia terlambatotomatis kan kelihatan anak-anaknya diluar kelas. Jadi sebelum istirahat juga siswa keluar dan kelas dikunci lagi dan guru mapel setelah istirahat bawa kunci lagi. Jadi kelihatan guru yang telat atau tidak datang, dan ada tugas piketnya yang mencatat.[114]

Pada kesempatan lain bapak Abdul Rokim juga menyampaikan terkait dengan kedisiplinan, sebagaimana berikut:

Jelas memberi contoh jadi setiap pembiasaan itu harus dimulai dari orang tua. Ketika kepala sekolah tidak lewat jalur semestinya nanti juga kena semprit dari anak-anak dengan cara diteriaki jalur hijau...jalur hijau...jalur hijau. Kita itu punya trik sendiri untuk mengingatkan guru, dengan jalananak-anak yang datang terlambat akan diberi sanksi lari keliling lapangan sambil berteriak terlambat tidak baik...terlambat tidak baik...terlambat tidak baik, nanti semua guru dan warga sekolah biar dengar dan agar bisa dijadikan sebuah jargon agar warga sekolah tidak sampai terlambat. Anak yang terlambat itu hanya diberi waktu maksimal 10 menit. Kita masuk jam 06:45 jadi dikatakan terlambat kalau anak itu datang setelah jam 06:45 sampai dengan 06:55, 06:59 itu siswa sudah dipulangkan kalau dipulangkan berarti alfa 1 kali hari itu jadi jatah 16 sudah berkurang 1. Dan masalah siswa terlambat itu sudah disosialisasikan di awal tahun ajaran baru dengan konsekuensi siswa akan digundul. Karena apa? Kalau diberi surat panggilan kepada orang tua pasti surat tidak akan sampai tapi kalau ini pasti sampai. Dan orang tua pasti tau kalau anaknya telat karena pulang dengan keadaan gundul. Kemudian semua pintu kelas dikunci kalau tidak ada pelajaran, semua pintu dikunci pintu ruangan jam pelajaran pertama kunci belum diambil otomatis anak kan masih berada diluar, kelihatan itu jadi mudah untuk mengetahui kedisiplinan guru. Jam istirahat pintu ruang kelas dikunci lagi semua anak berada diluar kelas dan kunci dikembalikan di kantor. Dan nantinya guru mata pelajaran setelah jam istirahat

[114] Singgih, *wawancara*, Ponorogo, 6 Juli 2018.

mengambil kunci dikantor begitu seterusnya.[115]

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Ricky Krisdianto, sebagai berikut:

> Di sini itu komunikasinya dengan kepala sekolah sangat baik, kritik dan saran itu bisa disampaikan pada kotak saran juga. Masalah komunikasi kita bisa melalui banyak media *nggeh*!, misalnya kita bisa pakai *whatsapp*, ada grup *whatsapp* juga kalau ada sesuatu kita sampaikan di sana. Informasinya apa? Jadi semua bisa tahu, ada juga guru yang memakai media sms untuk guru-guru yang belum memakai *whatsapp*. Selain media itu tadi kita ada rapat staf jika kita ada kondisi khusus. Biasanya ada lagi yang namanya rapat dinas, kalau rapat dinas itu melibatkan semua elemen sekolah dan diadakan 1 bulan sekali. Intinya setiap ada apapun kita bisa kordinasi. Rapat 1, 2 atau 3 orang itu kita tidak perlu rapat duduk bersama di satu meja gitu dalam sebuah forum, gak harus selalu seperti itu. Hal seperti itu bisa dilakukan di warung kopi jadi konsepnya kita duduk bareng kita ngobrol, bahkan kita duduk- duduk seperti ini kita bisa buat kebijakan. Tapi tetap manajemen yang membuat kebijakan kita sifatnya hanya memberi saran saja.
>
> Di sini itu yang menonjol adalah kejuruannya karena memang SMK yaa, dari jurusan saya kemaren anak-anak dapat juara 3 di lomba kompetensi siswa tingkat kabupaten, ada yang juara 3 di UGM. Dengan prestasi yang didapat siswa tersebut dari pihak sekolah juga memberikan apresiasi berupa hadiah/penghargaan. Bentuk penghargaannya juga macam-macam misalnya *free* SPP, ada yang berupa finansial untuk besarannya itu dari kurikulum. Berapa-berapanya itu nanti itu nanti tergantung, juara tingkat provinsi berapa? Tingkat kabupaten berapa? Itu sudah ditentukan di kurikulum. Dan termasuk yang juara di tingkat nasional. Yang di UGM itu juara 3 se-Jawa Bali itu di TKR (Teknik Kendaraan Ringan)nya. Kalau LKSnya di sini itu kan yang mengadakan dinas pendidikan, kalau yang di Jogja itu UGM.[116]

PONOROGO

[115] Abdul Rokim, *wawancara*, Ponorogo, 22 Mei 2018.
[116] Ricky Krisdianto, *wawancara*, Ponorogo, 10 Juli 2018.

4. Peran Kepala Sekolah dalam Mengoptimalkan Sumber Daya Sekolah

Keberhasilan sekolah dalam meraih mutu pendidikan yang baik banyak ditentukan melalui peran kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini disebabkan peran kepala sekolah sangat kuat memengaruhi perilaku sumber daya ketenagaan dalam hal ini guru, dan sumber-sumber daya pendukung lainnya. Dengan kata lain peran kepala sekolah sangat diperlukan untuk memajukan sebuah sekolah. Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika kita selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah. Kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah yaitu bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama dalam hal meningatkan kompetensi professional guru.

Kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak sekaligus penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan cara pencapaian tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan.

Dalam melakukan fungsinya sebagai *manajer*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi *(acceleration)* bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan fungsinya sebagai pendidik, antara lain: a. mengikut setakan guru-guru dalam penataran-penataran atau pelatihan; b. kepala sekolah menggerakkan tim evaluasi; c. mendorong guru untuk menggunakan waktu belajar secara efektif. Dan hal tersebut dilakukan oleh kepala sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Sarji:

> Terkait dengan peran kepala sekolah sebagai seorang pendidik dalam hal ini upaya yang dilakukan untuk peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, *workshop*, pembinaan-pembinaan dalam hal ini kepala sekolah tidak pernah membeda-bedakan, jadi semua diberi kesempatan yang sama untuk meningkatkan kompetensinya. Ketika ada peluang mengikuti pelatihan dan sebagainya kepala sekolah selalu mendukung.[117]

Hal senada juga disampaikan oleh bapak Wakhid Kumaidi terkait dengan peran kepala sekolah sebagai manajer:

> La gini, kalau masalah *workshop* dan lain-lain kita sesuaikan dengan kebutuhan artinya begini, kita ini kan kadang-kadang yang mengadakan diklat itu diselenggarakan oleh internal sekolah sini bisa

[117] Sarji Utomo, *wawancara*, Ponorogo, 7 Mei 2018

juga yang menyelenggarakan adalah lembaga eksternal di luar sekolah. Misalkan ada paket pelatihan apa gitu? di Malang, di Semarang ya itu disesuaikan dengan tren kebutuhan untuk mencapai visi dan misi. Dan kita juga dapat pelatihan dari pemerintah Diknas mengundang guru-guru mapel, misalnya guru Bahasa Indonesia diundang untuk *ditraining* K-13 di Malang ya kita juga mengirimkan delegasi kita. Gini ya mas, kita sejak 2011 lembaga kita sudah mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Jadi gini dari sistem penjaminan mutu itu kita punya prinsip P.D.C.A *planing, doing, actuating, controling* ini sebuah metode atau cara bagaimana lembaga kami itu meningkatkan mutunya dari sini, jadi kegiatan yang terkait dengan manajemen mutu itu sangat luas mencakup semua unit kerja. Secara global lembaga kita itu punya visi dan misi, kemudian visi misi tersebut bisa tercapai manakala peran *leadership* itu nyata.Kemudian di sekolah tidak mungkin tidak ada gunanya kan? Untuk memproses sasaran mutu itu bisa tercapai kan melibatkan seluruh guru, sehingga guru-guru itu nanti ditarget ditingkatkan kualifikasinya pertahun, jadi tahun ini didata berapa orang yang didiklat yang ikut TOT (*training of trainer*) jadi sebelum guru menyampaikan materi-materi kepada siswa ada *training* dulu akan terarah nanti. Nah itu terjadi di siswa keahlian tapi data TOT ada di masing-masing jurusan.[118]

Training of trainer sendiri adalah merupakan pelatihan khusus untuk kompetensi kejuruan, sedangkan untuk mata pelajaran umum kegiatan peningkatan kompetensinya lebih kepada MGMP (musyawarah guru mata pelajaran). Sebagaiman disampaikan bapak Abdul Rokim: "Yang mata pelajaran umum kita dorong untuk ikut MGMP, untuk pelaksanaanya berbeda-beda. Karena organisasinya berdiri sendiri-sendiri. Misalkan mata pelajaran PKN, pelajaran Agama beda-beda".[119]

Keberhasilan kegiatan belajar mengajar di sekolah tidak bisa

[118] Wakhid Kumaidi, *wawancara*, Ponorogo, 9 Mei 2018.
[119] Abdul Rokim, *wawancara*, Ponorogo, 22 Mei 2018.

lepas dari peran guru selaku eksekutor pendidikan. Guru memegang peran penting dalam peningkatan kualitas pembelajaran, baik kualitas proses maupun kualitas lulusan. Apabila kualitas atau mutu gurunya bagus maka kualitas pendidikan juga akan bagus. Dari situ maka jelas kegiatan-kegiatan berupa apapun yang tujuannya untuk meningkatkan kompetensi guru itu sangat penting untuk diselenggarakan. Perihal pentingnya kompetensi guru juga di sampaikan oleh bapak Syamhudi Arifin, sebagai berikut:

> Pentingnya kompetensi guru, kompetensi guru itu adalah suatu keahlian yang dimiliki guru untuk mengajarkan dari perencanaan pembelajaran yang ada. 80% guru di sini insyaallah sudah bagus kompetensinya sesuai dengan bidang yang diajarkan masing-masing. Tidak cukup demikian, kegiatan peningkatan mutu guru kita juga ada, itu diklat dan *training*. Ada yang dilaksanakan di sini kemudian ada yang diikutkan di luar. MGMP itu juga termasuk, tapi itu individu masing-masing guru mata pelajaran, tapi kita sarankan untuk ikut. Ya *kaya* ini yang sekarang ada di Tiangjin Cina ini itu kan dalam rangka peningkatan kompetensi guru, 1 bulan di Tiangjin sudah 3 kali kita kirim kesana. Mereka di sana belajar TI (tekhnologi informasi) dan otomotif.[120]

Dan yang tidak kalah penting lagi, selain mengikutkan guru dalam kegiatan atau pelatihan peningkatan kompetensi. Sarana prasarana juga sangat penting. Sebagaimana disampaikan bapak Abdul Rokim:

> Sarana prasarana memang sekolah ini sekolah kejuruan dari kompetensi keahliannya banyak dibidang teknologi, dimana untuk teknologi itu investasinya cukup tinggi. Dapat dikatakan, kalau lengkap sih ya belum. Tapi setiap tahun selalu dan selalu *update* dalam artian tidak menyeluruh jadi giliran misalnya tahun ini prioritas

[120] Syamhudi Arifin, *wawancara*, Ponorogo, 14 Mei 2018

> di kompetensi keahlian mesin, nah tahun depan update di kompetensi keahlian kendaraan ringan itu yang dilakukan jadi gak bisa serentak ya kembali lagi pada *budget*. Suatu contoh mesin itu saja satu mesin itu ada yang harganya senilai mobil inova baru, terus yang mesin CNC itu harganya 600 jutaan. Jadi memang harus pandai-pandai seperti itu, mana yang paling banyak siswanya itu yang kita prioritaskan dulu jadi kita pertimbangannya adalah azaz manfaat.[121]

Selain peningkatan kompetensi guru, peran kepala sekolah sebagai manajer dapat terlihat juga dari bagaimana kepala sekolah melakukan pembinaan moral. Hal tersebut disampaikan oleh bapak Abdul Rokim:

> Iya itu di tiap-tiap kesempatan kepala sekolah selalu menyampaikan pesan-pesan terkait ajakan baik. *Trademark* dari pada sekolah kita kan berbasis pondok pesantren, jadi *trademark* itulah yang dipakai dasar untuk menyampaikan pembinaan-pembinaan ke guru dan siswa. Setiap kali pembinaan selalu dan selalu itu yang ditekankan. Menurut kita itu lebih mudah memberikan contoh tindakan dari pada hanya mendengar.[122]

Implementasi dari pembinaan moral di SMK PGRI 2 Ponorogo antara lain dapat dilihat dari pembiasaan sholat dzuhur berjamaah, siswa siswi selalu bertegur sapa dan berjabat tangan dengan para guru ketika berpapasan dilingkungan sekolah. Guru dan warga sekolah mematuhi setiap rambu- rambu yang ada di lingkungan SMK PGRI 2 Ponorogo.[123]

Pernyataan bapak Abdul Rokim di atas dipertegas juga oleh bapak Sarji Utomo, beliau menyampaikan demikian:

---

[121] Abdul Rokim, *wawancara*, Ponorogo, 22 Mei 2018.
[122] Abdul Rokim, *wawancara*, Ponorogo, 22 Mei 2018.
[123] *Observasi*, Ponorogo, 7 Mei 2018.

> Jadi ketika rapat ada suatu hal yang baru, jika sifatnya pembiasaan maka harus dicontohkan. Misalnya jalur hijau, kan ini ada jalur hijau jadi kita sekali ada perintah baru itu kita harus menjalankan, dengan cara kita memberi contoh. Kepala sekolah juga memberi contoh sendiri setiap kali jalan ya lewat jalur hijau. Dan fungsi jalur hijau ini sendiri sebagai jalur pejalan kaki. Jadi kalau kita katakanlah mau ke ruang di seberang lapangan sana kita harus lewat jalur hijau. Gak boleh motong jalan lewat tengah lapangan. Karena di industri itu seperti itu, jadi di perusahaan-perusahaan itu pasti ada jalur hijau. Keluar dari sini kalau mau ke parkiran harus lewat depan pos satpam kalau langsung keparkiran kena itu, karena melanggar. Dengan seperti ini tidak ada lagi anak pulang sekolah semrawut sehingga jalannya tertib sekalipun ketika jam pulang sekolah. Jalur mobil, jalur motor juga ada di sini. Terkait dengan kedisiplinan kepala sekolah tertib waktu masuk. Masuknya itu awal yang lain belum datang kepala sekolah sudah terlebih dahulu datang. Hal-hal yang sering disampaikan kepala sekolah di setiap kesempatan antara lain misalnya ketertiban, menghimbau guru jangan sampai ada jam kosong dan selalu aktif berkomunikasi dan kordinasi. Lembaga kita itu SMK yang berbasis pondok pesantren, jadi siswa itu dalam kurun waktu satu tahun akan dipondokkan selama 1 minggu di pondok pesantren. Karena berbasis pesantren jadi anak itu harus bisa ngaji kalau tidak bisa ngaji ijazah tidak bisa diambil meskipun anak tersebut lulus. Sekolah tidak hanya membuat kebijakan seperti itu tapi juga sekaligus sekolah mencari guru ngaji diluar untuk ngajari anak- anak itu setiap jam pulang sekolah di masjid.[124]

Berdasarkan paparan di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa peran kepala sekolah SMK PGRI 2 Ponorogo sebagai edukator adalah melalaui beberapa kegiatan. Diantaranya, mengikut sertakan guru dalam kegiatan *workshop,* TOT (*training of trainer*), MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), peningkatan sarana prasarana, pembinaan karakter/moral, dan kepala sekolah menjadi teladan yang baik bagi siswa dan warga sekolah.

---

[124] Sarji Utomo, *wawancara*, Ponorogo, 7 Mei 2018.

BAB IV

ANALISIS PERAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SMK PGRI 2 PONOROGO

Pada bab ini, temuan data penelitian di bab III akan dianalisis dengan teori-teori yang ada dalam bab II. Adapun bagian yang akan dianalisis adalah sesuai dengan rumusan masalah pada bab I, yaitu: a. peran kepala sekolah dalam menyusun program sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo, b.peran kepala sekolah dalam menyusun organisasi kepegawaian sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo, c.peran kepala sekolah dalam menggerakkan staf (guru dan karyawan) di SMK PGRI 2 Ponorogo, d.peran kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo.

A. Peran Kepala Sekolah Dalam Menyusun Program Sekolah Di SMK PGRI 2 Ponorogo

Tugas kepala sekolah di dalam menyusun program sekolah meliputi program jangka panjang (delapan tahun atau dua periode kepala sekolah), program jangka menengah (empat tahun), dan program jangka pendek (satu tahun). Program jangka panjang, menengah, maupun pendek meliputi program akademik dan non akademik. Selain itu kepala sekolah juga mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik. Pengendalian yang dilakukan baik dari pengurus maupun pengawasan dari Kemendiknas akan menilai kinerja kepala sekolah di dalam menyusun program sekolah berdasarkan: 1) Program tertulis, sasaran, dan penahapan yang jelas untuk jangka waktu 8

tahun, 4 tahun dan 1 tahunan, 2) Adanya mekanisme monitor dan evaluaasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik.[125]

RKT adalah Rencana Kerja Tahunan yang berdasar pada RKJM (empat tahun) yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKA-S) atau Rencana Anggaran Penerimaan dan Belanja Sekolah (RAPB-S).[126] Untuk itu harus mempunyai mekanisme yang baik dalam proses penyusunan program dalam meningkatkan budaya mutu tersebut. Terkait dengan mekanisme proses kerja penyusunan program pengembangan tersebut kepala sekolah memberikan wewenang kepada masing-masing masing-masing tim yang berwenang. Hal ini sebagaimana di PGRI 2 Ponorogo merupakan kebijakan dari kepala sekolah sekaligus keputusan bersama bahwasannya semua perencanaan program diserahkan kepada semua bidang akademisi dan jurusan kemudian kepala sekolah mempunyai wewenang memutuskan dan menetapkan apakah program tersebut dijalankan atau tidak. Hal ini berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 Tahun 2017 dalam pasal 54 menyatakan bahwa tugas utama kepala sekolah adalah melaksanakan tugas menejerial, pengembangan kewirausahaan dan supervisi guru dan tenaga kependidikan. Kita bisa pahami disini bahwa kepala sekolah mempunyai wewenang menetapkan pembagian tugas dan pendayagunaan guru dan tenaga kependidikan di sekolahnya. Serta merupakan salah satu kemampuan manajerial kepala sekolah yaitu kemampuan mengorganisasi yang meliputi mampu mendistribusikan tugas dan tanggungjawab yang adil, mampu membuat

---

[125] Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, 58.

[126] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2017 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.

putusan secara tepat, selalu bersikap tenang dalam menghadapi kesulitan, mampu mengenali pekerjaan itu sudah selesai dan sempurna dikerjakan.[127]

Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu seorang kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajerial yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan budaya mutu di lembaga pendidikan.[128] Sebagai fokusnya peran kepala sekolah sebagai manajer yang meliputi kemampuan menyusun program, kemampuan menyusun organisasi personalia, kemampuan menggerakkan staf, guru dan karyawan, kemampuan mengoptimalkan sumber daya sekolah.[129] Hal tersebut telah menjadi tugas struktural kepala sekolah. Bukan haya teori maupun pajangan tertulis yang tertempel di ruang kepala sekolah akan tetapi hal imi benar-benar diterapkan oleh kepala sekolah SMK PGRI 2 Ponorogo.

Hal yang paling disorot dari sebuah lembaga yakni berkaitan dengan program lembaga tersebut, apa saja program-program yang ada di PGRI 2 Ponorogo dan bagaimana program tersebut dikelola dengan tepat dan baik. Di mulai dari perencanaan dan penyusunan yang matang kemudian pelaksanaan yang sempurna dan juga evaluasi yang tepat. Hal tersebut berkaitan dengan peran seorang Kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah mempunyai tugas yang

---

[127] Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Keceerdasan Spiritual*, 115-116.
[128] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*,. 103.
[129] Jerry H. Makawimbang. *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu., 83-84.*

sangat penting yakni menyusun program sekolah, melaksanakan program sekolah dan mengevaluasinya agar semua dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan data yang yang ada di bab III Program-program di SMK PGRI 2 Ponorogo disusun sejak penyusunan RKS untuk jangka panjang yang disebut dengan *school development plan* dan 1 tahun sekali untuk jangka pendek. Hal ini berdasarkan pernyataan dari bapak Syamhudi Arifin selaku kepala sekolah. Bagian yang bertanggung jawab dalam penyusunan program peningkatan mutu yaitu semua stakeholder yang ada di SMK PGRI 2 Ponorogo. Mulai dari Kepala sekolah, waka, ketua jurusan, dan lain-lain.

Mekanisme proses penyusunan program-program peningkatan budaya mutu yang ada di SMK PGRI 2 Ponorogo yaitu pada proses penyusunan RKS kita melakukan evaluasi diri untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, dan keluhan yang ada di PGRI 2 Ponorogo. Lalu dianalisis menggunakan SWOT untuk mengambil kebijakan untuk mengarahkan PGRI 2 Ponorogo menuju lebih maju.

RKS (Rencana Kerja Sekolah) yang dilaksanakan setiap 4 tahunan, lalu dilakukan evaluasi. Semua yang ada di RKS itu harus ada caranya dan anggarannya, sehingga nanti ada yang mengurus dan ada yang melaksanakannya.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan bagian yang ikut dalam penyusunan program peningkatan mutu di PGRI 2 Ponorogo yaitu kepala sekolah dan wakilnya, tim penjaminan mutu, tim waka seperti waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana dan prasarana. pengurus komite, ketua jurusan dan perwakilan guru.

Dengan adanya sistem lembaga yang transparan seperti yang terdapat di SMK PGRI 2 Ponorogo akan menjadikan terlaksananya program dengan baik karena adanya keterbukaan. Oleh karena itu semua program membutuhkan penyusunan yang benar-benar matang dan terencana secara sistematis yang dimenej dan dikoordinir oleh seorang kepala sekolah. Berdasarkan sumber daya manusia yang memadai mampu mengembangkan potensi peserta didik secara maksimal dan benar-benar terjamin. Hal ini berarti bahwa keberhasilan suatu lembaga bukan semata-mata hanya bergantung kepada peran dari kepala sekolah melainkan juga kepada siapa saja yang ada di dalam lembaga tersebut dan bagaimana semua komponen menyatu saling bekerja sama dalam penyusunan program-program sekolah untuk menjadikan mutu di SMK PGRI 2 Ponorogo menjadi lebih meningkat.

Dalam berorganisasi jangan dilakukan dengan main-main dan menyepelekan. Semuanya harus dilakukan dengan penuh perencanaan, pengawasan, pengevaluasian yang terbuka, dan kemudaian mempertanggungjawabkan kepada institusi atau kelompok orang yang memang berhak untuk meminta pertanggungjawaban. Pertanggungjawaban dilakukan secara terbuka akan berdampak positif bagi lembaga pendidikan dan masyarakat.

Hal ini pula yang telah dilakukan oleh kepala SMK PGRI 2 Ponorogo sebuah program bukanlah hanya kegiatan tunggal yang dapat diselesaikan dalam waktu singkat, tetapi merupakan kegiatan yang berkesinambungan karena melaksanakan suatu kebijakan. Evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan

pendidikan sudah dapat terealisasikan.[130] Evaluasi program itu sangat bermanfaat terutama bagi pengambil keputusan akan menentukan tindak lanjut dari program yang sedang atau telah dilaksanakan. Apakah harus dikurangi atau ditambahi atau mengembangkan program yang telah disusun sejak awal.[131]

Menurut paparan data yang diperoleh SMK PGRI 2 Ponorogo melakukan pengevaluasian pada setiap akhir semester genap atau sebelum tahun ajaran baru, yang diberi nama Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Model evaluasi tersebut dilaksanakan untuk mempertimbangkan kiprah *output* di masyarakat atau dipendidikan lanjutan.[132]

Dengan adanya bukti dari *output* yang telah berhasil sampai terjun di masyarakat maka lembaga tersebut akan memiliki nilai plus dibandingkan dengan lembaga-lembaga lain. Salah satu bentuk konkrit jika lulusan PGRI 2 Ponorogo 57% diterima kerja di perusahaan besar bahkan sebelum mereka lulus, hal ini diyakini merupakan gebrakan yang sangat besar dan berdampak positif bagi proses pengembangan lembaga pendidikan.

Program-program pengembangan yang ada sudah menjadi program unggulan yang secara otomatis sistemnya berjalan sebagaimana mestinya. Untuk itu terciptalah suatu lembaga yang terarah. Lembaga pendidikan yang mempunyai kepala sekolah yang berperan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Lembaga pendidikan yang mempunyai Pegawai (guru dan karyawan) yang mau dan mampu menjalankan semua program yang telah disepakati secara profesional. Karena hal tersebut mempengaruhi keberhasilan jalannya suatu progam pengembangan. Hal

---

[130] Suharsimi, Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan.* , 5.
[131] Ibid, 22.
[132] Ibid., 45-46.

itu pulalah yang menyebabkan terjadinya perkembangan budaya mutu pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo secara signifikan.

Tidak mungkin suatu bangunan itu kokoh berdiri jika tidak ada tiang penyangga dan pondasi yang turut menompangnya. Karena jika tidak dalam kondisi nyaman artinya karena paksaan dari seorang pemimpin tidaklah mungkin menjadikan hasil pekerjaannya sesuatu yang luar biasa. Unggulnya SMK PGRI 2 Ponorogo tergantung pada penilaian masyarakat terhadap lembaga tersebut. Hal ini akan memberikan dampak yang positif jikalau masyarakat sudah percaya pada SMK PGRI 2 Ponorogo dalam hal apapun misalnya programnya, secaara otomatis PGRI 2 Ponorogo memiliki peningkatan budaya mutu.

B. Peran Kepala Sekolah Dalam Menyusun Organisasi Kepegawaian Sekolah Di SMK PGRI 2 Ponorogo

Menyusun kepegawaian di sekolah, meliputi: *Pertama*, susunan kepegawaian inti seperti kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan. *Kedua*, susunan kepegawaian pendukung seperti pengelola perpustakaan, satpam, petugas laboratorium, petugas UKS, selain itu kepala sekolah juga harus menyusun kepenitiaan kegiatan temporer seperti panitia ulangan umum, ujian, rekoleksi, perayaan hari besar agama, 17 Agustus dan Hardiknas. Pengawasan yang dilakukan untuk menilai kinerja kepala sekolah di dalam menyusun organisasi kepegawaian di sekolah melalui: 1) Struktur organisasi sekolah; 2) uraian yang jelas masing- masing pegawai sekolah; 3) tugas sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan; 4) struktur organisasi laboratorium, perpustakaan, dan lain-lain serta uraian tugas yang jelas dari masing- masing; 5)

arsip susunan kepanitiaan ulangan umum, rekoleksi, perayaan hari keagamaan, dan lain-lain[133]

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.[134]

Pertama, Dalam hal ini berdasarkan hasil wawancara pada bab III. Secara global lembaga SMK PGRI 2 Ponorogo itu punya visi dan misi, kemudian visi misi tersebut bisa tercapai manakala peran leadership itu nyata, kemudian untuk mencapai visi tidaklah cukup dilakukan kepala sekolah sendirian. Maka dari itu untuk mencapai visi kepala sekolah membagi-bagi tugas kemudian muncullah struktur organisasi dari tingkat *top manajer* yaitu kepala sekolah,*middle manajer* setingkat waka (wakil kepala sekolah), *bottom manajer* setingkat ketua kompetensi/kejuruan sampai kebawah turun wali kelas, guru dan seterusnya. Dan setiap unit kerja itu memiliki *job descripsions* masing-masing. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-

[133] Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi.*, 60

[134] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* 104.

wakilnya).[135] Konsep pembentukan struktur organisasi di atas sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Ikbal Barlian, bahwasanya tugas kepala sekolah sebagai manajer salah satunya adalah menyusun organisasi kepegawaian di sekolah.[136]

Kedua, Berdasarkan uraian data pada bab III, azas demokrasi disini ditunjukkan dengan kepala sekolah bekerja melibatkan semua komponen, jadi tiap kali ada pekerjaan apapun itu semua komponen sekolah dilibatkan. Mulai dari staf yang pertama, kemudian waka-waka, ketua jurusan dan semua guru juga terlibat.Memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan seluruh guru maupun tenaga nonguru, semua mendapat perlakuan dan kesempatan yang sama asal kegiatan tersebut tidak menggangu KBM di sekolah.[137] Hal tersebut sesuai dengan konsep pemberdayaanSuparno Eko Widodo bahwasanya pemberdayaan adalah memberikan anggota keterampilan dan kewenangan yang penuh untuk mengambil keputusan yang biasanya secara tradisional itu dilakukan oleh manajernya/atasannya. Jadi pemberdayaan di sini adalah memberikan anggota atau anak buah wewenang yang penuh. Kegiatan ini kritikal terutama pada organisasi yang berbasis kerja sama tim.[138]

Ketiga, Sebagaimana uraian data pada bab III, setiap kali kepala sekolah membuat kebijakan pasti dikumpulkan semua pejabat sekolah. Kepala sekolah

PONOROGO

---

[135] Ibid, 104.
[136] Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi* ,57.
[137] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 104.
[138] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.*, 201.

SMK PGRI 2 Ponorogo selalu melibatkan semua aspek termasuk ketua jurusan dalam menyusun program kerja. Jadi disetiap ketua jurusan punya yang namanya program kerja. Sehingga sebelum tahun ajaran baru dimulai pasti ada penyusunan program kerja. Dari situ dapat disimpulkan bahwa dalam membuat program kerja kepala sekolah SMK PGRI 2 Ponorogo melibatkan partisipasi pejabat sekolah lainnya. Hal tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan oleh E.Mulyasa bahwasanya mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).[139]

C. Peran Kepala Sekolah Dalam Menggerakkan Staf (Guru Dan Karyawan) Di SMK PGRI 2 Ponorogo

Tugas mengembangkan staf meliputi pemberian arahan yang dinamis, pengorganisasian staf yang sedang melaksanakan tugas, dan memberikan penghargaan dan hukuman *(reward and punishment).* Pengawasan yang dilakukan untuk menilai kinerja kepala sekolah dalam menggerakkan staf berdasarkan: 1) catatan hasil pembinaan/arahan kepala pendidik dan tenaga kependidikan; 2) catatan evaluasi kinerja tiap pendidik dan tenaga kepndidikan; 3) catatan hasil kordinasi pendidik dan tenaga kependidikan, 4) catatan pemberian penghargaan; 5) catatan teguran, peringatan atau hukuman terhadap pendidik dan tenaga kependidikan.[140]

Tugas kepala sekolah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur sarana kerja, dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan

---

[139] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 104.
[140] Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, 62.

hukuman.[141] Untuk itu seorang kepala sekolah harus memiliki sifat keteladanan yang bisa menginspirasi karyawannya. Harus memberikan contoh yang positif, karena menjaga sifat kepemimpinan sebagai kepala sekolah tidaklah gampang. Kepala sekolah adalah orang nomor satu di suatu lembaga pendidikan. Begitupun seorang kepala sekolah harus pandai mengambil sikap dan bisa berbuat adil.

Motivasi dapat ditumbuhkan dari pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.[142]

Pengaturan lingkungan fisik, Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga pendidikan dalam melaksanakan tugasnya. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup penetapan ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.[143]

Pertama. Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus bisa menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan tenaga pendidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan nyaman.[174] Sebagaimana data pada bab III, untuk mewujudkan hubungan kerja yang harmonis kepala SMK PGRI 2 Ponorogo menjaga hubungan baik serta komunikasi yang baik pula dengan warga sekolah, dan itu bisanya diwujudkan

---

[141] Ibid, 119.
[142] Daryanto, *Kepemimpinan Sekolah dan Kemitraan Masyarakat* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 29.
[143] Mulyana, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* 120.

dengan sering-sering mengadakan kegiatan outbond. Dan sesekali waktu kepala sekolah mengadakan kegiatan bersama dengan guru dan pegawai, artinya kepala sekolah selalu memantau dan meninjau semua warga sekolah demi mewujudkan lingkungan sekolah yang kondusif. Selain itu di luar lingkungan sekolah komunikasi antara kepala sekolah dan pesuruh juga tidak ada jarak, kecuali ketika berada di lingkungan sekolah karena memang terkait dengan kedinasan. Hal ini sesuai konsep prinsip dalam memotivasi kerja karyawan milik P. Mangkunegara, bahwasanya pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas. Dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.[144]

Kedua, Kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga pendidikaan adalah; (1) membantu para tenaga pendidikan dalam mengembangkan pola perilakunya; (2) membantu para tenaga pendidikan dalam meningkatkan standart perilakunya; (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.[145] Terkait dengan paparan data pada bab III, bentuk kedisiplinan yang diterapkan di SMK PGRI 2 Ponorogo adalah: *Pertama*, menerapkan kedisiplinan waktu masuk sekolah bagi siswa, di mana di SMK PGRI 2 Ponorogo masuk pukul 06:45, anak yang terlambat hanya diberi waktu 10 menit. Artinya dikatakan terlambat adalah ketika anak datang pukul 06:45 sampai pukul 06:55. Pukul 06:59 siswa baru datang maka akan

---

[144] Indah Puji Hartatik, *Buku Praktis Mengembangkan SDM*., 178.

[145] Mulyana, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 120.

dipulangkan dengan konsekuensi tidak masuk tanpa keterangan 1 kali hari itu. Selain dipulangkan siswa juga harus digundul sebagai konsekuensi dari kesepakatan antara siswa, orang tua siswa dan pihak sekolah yang telah disampaikan di awal tahun ajaran baru. *Kedua,* menerapkan kedisiplinan pada guru untuk masuk ruang kelas tepat waktu. Hal ini diterapkan dengan cara guru jam pertama harus datang tepat waktu untuk membukakan pintu ruang kelas untuk para siswa. Kemudian guru mata pelajaran sebelum jam istirahat memastikan bahwa semua siswa telah meninggalkan ruang kelas sehingga guru tersebut melakukan penguncian pintu ruang kelas dan kunci dikembalikan lagi ke kantor. Dan guru mata pelajaran setelah jam istirahat juga harus tepat waktu untuk mengambil kunci dan membukakan pintu untuk siswanya. *Ketiga,* menerapkan kedisiplinan pada seluruh warga sekolah untuk mentaati rambu-rambu yang ada di lingkungan SMK PGRI 2 Ponorogo, misalnya: jalur hijau, rambu-rambu parkir untuk roda 2 dan 4 dan sebagainya.

Ketiga, Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenga pendidikan agar mau dan mampu meningkatkan SDMnya, prinsip tersebut adalah: 1. para tenaga pendidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik, dan menyenangkan; 2. tujuan kegiatan disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan mereka bekerja; 3. para tenaga pendidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaanya; 4. pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan; 5. usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga

pendidikan dengan jalan memerhatikan kondisi fisik, memberikan rasa aman, mewujudkan bahwa kepala sekolah memerhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memeproleh kepuasan dan penghargaan.[146] Berdasarkan paparan data pada bab III, dorongan yang dilakukan kepala sekolah untuk memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan adalah dengan cara menumbuhkan kebersamaan dalam artian semua warga sekolah harus mau bekerja sama secara kelompok. Dan kepala sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo tidak hanya memerintah tapi lebih kepada memberi umpan pada guru. Misalnya di sekolah lain bisa melakukan suatu hal kemudian kepala sekolah mencoba menawarkan pada guru kenapa kita tidak mencoba. Maka dari situ justru akan membuat guru jadi lebih terpacu untuk ikut berfikir untuk melakukan hal tersebut. Hal ini juga sesuai konsep prinsip dalam memotivasi kerja karyawan milik P. Mangkunegara, dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.[147]

Keempat, Penghargaan (*rewards*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga pendidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.[148] Dari

---

[146] Ibid.,121-122.

[147] Hartatik, *Buku Praktis Mengembangkan SDM*, 178.

[148] Mulyana, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 121-122.

paparan data bab III, *reward* diberikan kepada guru dalam rangka memberikan penghargaan ketika guru berhasil mengantarkan siswanya menjuarai perlombaan tertentu dan *reward* yang diberikan biasanya berupa finansial, sedangkan *reward* yang diberikan pada siswa biasanya juga diberikan ketika siswa berhasil menjuarai perlombaan. *Reward* yang diterima siswa bisa berupa finansial, *free* spp maupun beasiswa.

D. Peran Kepala Sekolah Dalam Mengoptimalkan Sumber Daya Sekolah Di SMK PGRI 2 Ponorogo.

Tugas kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah meliputi pemanfaatan SDM dan sarana prasarana secara optimal. Merawat sarana dan prasarana milik sekolah, membuat catatan kinerja SDM yang ada di sekolah, dan mempunyai program peningkatan mutu SDM melalui proyeksi guru karyawan tiap tahun ajaran baru yang dikirimkan kepada biro personalia. Pengendalian dan pengawasan untuk menilai kinerja kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah meliputi: 1) pembagian tugas setiap pendidik dan tenaga kependidikan sesuai kemampuan dan latar belakang pendidikan masing-masing; 2) pemanfaatan keahlian yang dimiliki oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan; 3) fungsionalisasi semua sarana prasarana yang ada di sekolah; 4) kartu perbaikan/ perawatan barang-barang milik sekolah yang diisi dengan baik dan rapi; 5) catatan kinerja tiap unit kerja, guru, dan karyawan; 6) program MGMP, rapat kerja, lokakarya, seminar, dan pelatihan para pendidik dan tenaga kependidikan; 7) membuat sistem kontrol kreatif dan

inovatif.[149]

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo, bapak Syamhudi Arifin berdasarkan data yang diperoleh peneliti yang tertuang pada bab III, setidaknya telah berusaha untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada di SMK PGRI 2 Ponorogo,

Setiap pendidik dan tenaga kependidikan disekolah ini sudah mendapatkan tugas sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan masing-masing. Seluruh tenaga pengajar di SMK PGRI 2 Ponorogo adalah berijasah S1 dan memiliki sertifikat keahlian untuk pengajar teknik.

SMK PGRI 2 Ponorogo memiliki fasilitas sebagai penunjang sarana pembelajaran antara lain gedung teori, praktik dan laboratorium serta penunjang lainnya seperti perpustakaan dan tempat ibadah. Status tanah yang dimiliki adalah Hak Milik. Luas tanah kurang lebih 21.605 m^2. Dengan perincian luas tanah yang sudah dibangun 13.505 m^2 dan luas tanah yang masih kosong/ siap dikembangkan yaitu 8100 m^2.

Dalam hal ini kepala sekolah berusaha menciptakan iklim yang kondusif sehingga tenaga pendidik dan kependidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Untuk menunjang hal tersebut pihak sekolah setiap tahun selalu dan selalu *update* sarana dan prasarana khususnya peralatan penunjang kejuruan. Dalam artian tidak menyeluruh setiap tahun setiap jurusan melakukan pengadaan alat, jadi giliran misalnya tahun ini prioritas di kompetensi keahlian mesin kemudian tahun berikutnya keahlian komputer dan lainnya. Hal tersebut

[149] Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, 62.

dilakukan karena di SMK PGRI 2 Ponorogo memiliki delapan program keahlian dan tidak memungkinkan jika setiap jurusan, setiap tahunnya harus mengadakan pelatan prasarana penunjang. Dan yang diprioritaskan sekolah adalah jurusaan yang paling banyak,jadi pertimbangannya adalah azaz manfaat. Menurut E. Mulyasa pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara proporsional dan professional. Untuk itu, kepala sekolah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana, dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya, mengajar. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik (*facilitate of learning*).[150]

Kepala Sekolah juga sudah mengikut sertakan guru untuk kegiatan *workshop*, pelatihan- pelatihan, diklat, MGMP (musyawarah guru mata pelajaran) dan kegiatan TOT (*training of trainer*) khusus untuk kejuruannya.

Kegiatan pertemuan antara guru-guru yang biasanya di adakan dalam wadah MGMP juga dimaksudkan untuk memberi kesempatan guru berdiskusi dalam menghadapi kesulitan-kesulitan mengajar, dan hal tersebut juga dilakukan di SMK PGRI 2 Ponorogo. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Syaiful Sagala, diskusi sebagai pertukaran pikiran atau pendapat adalah pertukaran pikiran atau pendapat melalui suatu proses percakapan antara dua atau lebih individu tentang suatu masalah untuk mencari alternatif pemecahannya. Diskusi merupakan salah

---

[150] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.*, 98-99.

satu alat supervisor untuk mengembangkan berbagai keterampilan pada diri para guru yang berlatih menghadapi berbagai masalah atau kesulitan dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain.[151]

Garis besar dari semua kegiatan tersbut adalah sebagai upaya kepala sekolah SMK PGRI 2 Ponorogo dalam meningkatkan kompetensi guru serta sebagai upaya mengembangkan potensi guru yang ada. Apa yang dilakukan kepala sekolah SMK PGRI 2 Ponorogo tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Ikbal Barlian bahwasanya Peran kepala sekolah sebagai pendidik adalah mengembangkan semua potensi sekolah agar terselenggara kegiatan pendidikan yang berkualitas.[152] Menurut E. Mulyasa, mengikut sertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.[153]

Sekolah ini juga menggerakkan tim evaluasi guru dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana guru dapat menjalankan tugasnnya dengan baik. Karena SMK PGRI 2 Ponorogo sejak 2011 sudah mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2015. Maka setiap pencapaian mutu ada indikatornya, di mana indikator itu dibuat untuk dicapai. misalnya untuk kurikulum nilai rata-rata matematika untuk ujian nasional 5, 5 kurikulum mencatat 5, 5 sebagai indikator pencapaian, maka kurikulum di sana

---

[151] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*., 210-215.
[152] Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah*., 54.
[153] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 101.

berkomitmen bagaimana kemudian bisa mencapai itu dengan berbagai cara. Dan jika indikator mutu yang dibuat itu tidak dapat tercapai makan nantinya akan diaudit. Kemudian nanti sampai kepada manajemen *review*. Sedangkan untuk masalah kriteria kenaikan kelas pihak sekolah juga tidak main-main dalam artian membebankan kriteria kenaikan kelas semua mata pelajaran harus lulus KKM (kriteria ketuntasan minimal), kemudian kriteria kelulusan disamping telah lulus ujian nasional pihak sekolah juga mensyaratkan semua lulusan harus bisa ngaji disitulah kenapa kemudian sekolah ini mengatakan lembaganya adalah SMK berbasis pondok pesantren. Dalam hal ini kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan dipapan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan menigkatkan prestasinya.[154] Hal tersebut sejalan dengan Soetopo, yang menyebutkan bahwa tujuan pengawasan adalah "1.agar pelaksanaan tugas sesuai dengan ketentuan, prosedur serta perintah yang ditetapkan; 2.agar hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan; 3. agar sarana yang ada dapat didayagunakan secara efektif dan efisien; dan 4.agar diketahui kelemahan dan kesulitan organisasi kemudian dicari jalan perbaikan".[155]

PONOROGO

---

[154] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* 101.

[155] Asf danMustofa, *Supervisi Pendidikan : Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru,* 33.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, dengan judul penelitian "Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo, dapat disimpulkan bahwa:

1. Peran Kepala sekolah dalam menyusun program sekolah: *Pertama*, membuat program tahunan dan *School Development Plan*.
2. Peran Kepala sekolah dalam menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, *Pertama,* Rekrutmen lebih mengutaman alumni dengan syarat tertentu. *Kedua,* menyusun struktur organisasi mulai dari tingkat *top manajer, midle manajer, low manajer* sesuai dengan kemampuan. *Ketiga,* menyusun kepanitiaan kegiatan temporer seperti panitia ujian, PHBI dan Hardiknas.
3. Peran Kepala sekolah dalam menggerakkan staff (guru dan karyawan): *Pertama*, mengadakan kegiatan *outbond*. *Kedua.* senantiasa menjalin komunikasi yang baik, *Ketiga.* berupaya melakukan pembinaan tentang kedisiplinan melalui program kegiatan harian, minggunan, dan bulanan, *Keempat*, mendorong siswa dan guru masuk kelas tepat waktu dan mendorong semua warga sekolah mentaati tata tertib yang berlaku, *Kelima*, Kepala Sekolah memberikan teladan. *Keenam,* pemberian *reward* kepada guru pembimbing dan siswa yang berprestasi.
4. Peran Kepala sekolah dalam mengoptimalkan sember daya sekolah: : *Pertama,* mengikut sertakan guru dalam kegiatan seperti *workshop,* TOT,

dan MGMP. *Kedua*, melaksanakan monitoring dan evaluasi menggunakan sistem monitoring digital. *Ketiga*, mengadakan audit jurusan dilakukan oleh lembaga yang mengeluarkan sertifikat ISO.

IAIN
PONOROGO

Daftar Pustaka

Alwi, Syafaruddin.*Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif* ,Yogyakarta: BPFE, 2001.

Afifudin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Pustaka Setia. 2009.

Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana.*Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta, 2008.

Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.

Danim, *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*, Bandung: Alfabeta, 2013.

Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta: Tim Penulis, 2001.

Hasibuan, Malayu SP. *Dasar-Dasar Perbankan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.

Kurniadin, Didin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012

Machali, Imam dan Didin Kurniadin. *Manajemen Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Makawimbang, Jerry H., *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2012.

Mariyana, Rita.*Kompetensi Guru dalam Pembelajaran Bebasis Bimbingan di Taman Kanak-kanak* (Studi Deskriptif terhadap TK di kota Bandung)

Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.

Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Maliki Press, 2010.

Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung; Remaja Rosdakarya, 2005.

Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru. Bandung:Rosda, 2007.

Musfah, Jejen. *Peningkatan Kompetensi Guru melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, Jakarta: Kencana, 2011.

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

Novauli, Feralys. M, Kopetensi Guru Dalam Peningkatan Prestasi Belajar Pada SMP Negeri Dalam Kota Banda Aceh, Volume 3 No.1 (Banda Aceh:

Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarja Universitas Syiah Kuala 2015),

Payong, Marselus R. *Sertifikasi Profesi Guru Konsep Dasar, Problematika, dan Implementasinya*. Jakarta: Indeks, 2011.

Priansa, Doni Juni dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2014.

Rohiat. *Manajemen Sekolah: Teori dan Praktek*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2008.

Sallis, Edward. *Total Quality Management In Education, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurozzi*, Yogyakarta: IRcisod, 2007.

Satori, Djam'an dan Aan Komariah, *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2009.

Sudjana. *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Falah production: Bandung, 2000.

Sugiyono.*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2011.

Suhardiman, Budi. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.

Sukmadinata, Nana Syaodih. *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.

Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

TrisnawatiSule, Ernie. *PengantarManajemen*, Kencana: Jakarta.

Wahab, Abd. dan Umiarso.*Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.

Tohrini. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2013.

PONOROGO