

PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER (STUDI MULTISITUS) DI MIN 1 DAN MIN 2 FLORES TIMUR

Imin Sakir, Sri Hartiningsih*

Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia

*Email: hartiningsih@umm.ac.id

Abstract: This study aims to examine the role of the MIN 1 and MIN 2 principals of East Flores as managers, success supporting factors, the obstacles faced and the principal's efforts to overcome obstacles. The research method used is a qualitative approach with the type of research is descriptive. This research uses a multi-site study. Data obtained through interviews, observation, and study documentation. The results of this study indicate that the roles of the heads of MIN 1 and MIN 2 as managers are 1) Involving teachers and staff in managing school programs; 2) Conduct curriculum management; 3) Creating a conducive learning and achievement climate; 4) Include teachers in training to improve their competence; 5) Facilitating facilities and infrastructure supporting school activities; 6) Planning a budget; 7) Conduct student management activities; 8) Specifically assigning teachers to oversee the program, and 9) Conduct supervision. Internal factors that support the success of the heads of MIN 1 and MIN 2 East Flores as managers are the togetherness of the teachers to optimize their potential and the willingness to sincerely carry out the school programs that have been planned together. The external factor is the strong support of student guardians in the programs that have been run by schools. The internal obstacle faced by the heads of MIN 1 and MIN 2 East Flores as managers is the limited time for teachers to carry out or run the program to the maximum extent possible. The external obstacle is the student's guardian awareness of the school program. Efforts made by the heads of MIN 1 and MIN 2 East Flores as managers in improving the quality of schools to overcome internal and external problems are communicating to teachers to be more active in carrying out or carrying out planned programs.

Keywords: Principal; Manager; Multisitus Study.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepala sekolah MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur sebagai manajer, faktor pendukung keberhasilan, kendala yang dihadapi dan upaya kepala sekolah mengatasi kendala. Metode penelitian yang dilakukan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian adalah deskriptif. Penelitian ini menggunakan studi multisitus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepala MIN 1 dan MIN 2 sebagai manajer yaitu 1) Melibatkan guru dan pegawai dalam pengelolaan program sekolah; 2) Melakukan pengelolaan kurikulum; 3) Mewujudkan iklim belajar dan berprestasi yang kondusif; 4) Mengikutkan guru-guru dalam pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya; 5) Memfasilitasi sarana dan prasarana pendukung kegiatan sekolah; 6) Merencanakan penganggaran; 7) Melakukan kegiatan pengelolaan kesiswaan; 8) Menugaskan secara khusus guru-guru untuk mengawal program, dan 9) Melakukan pengawasan. Faktor internal yang menjadi pendukung keberhasilan kepala MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur sebagai manajer adalah kebersamaan guru-guru untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki dan keinginnan yang ikhlas untuk menjalankan program sekolah yang telah direncanakan bersama-sama. Faktor eksternalnya adalah dukungan wali murid yang kuat pada program yang telah dijalankan oleh sekolah. Kendala internal yang dihadapi kepala MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur sebagai manajer adalah keterbatasan waktu dari guru-guru untuk melakukan atau menjalankan program dengan semaksimal mungkin. Kendala eksternalnya adalah kesadaran wali murid akan program sekolah tersebut. Upaya yang dilakukan kepala MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur sebagai manajer dalam meningkatkan mutu sekolah untuk mengatasi masalah internal dan eksternal adalah mengkomunikasikan kepada guru-guru untuk lebih aktif melakukan atau menjalankan program yang telah direncanakan.

Kata kunci: Kepala Sekolah; Manajer; Studi Multisitus.

PENDAHULUAN

Persoalan yang sering dihadapi oleh Bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan jika dibandingkan dengan mutu pendidikan di negara maju (Aufa, 2016). Pendidikan yang berkualitas dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif. Hal tersebut mendorong suatu negara menjadi negara yang maju dan pesat dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sekolah merupakan salah satu organisasi pendidikan yang dapat dikatakan sebagai wadah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional melalui peran kepala sekolah (Fatmasari, 2014).

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat berperan dalam peningkatan mutu pendidikan. Mutu pendidikan dapat ditingkatkan apabila kepala sekolah melibatkan berbagai unsur. Unsur-unsur tersebut antar lain dewan guru, siswa, pegawai tata usaha sekolah dan masyarakat yang semuanya harus saling mendukung dan bekerja sama untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekaligus dapat menggerakkan dan memotivasi orang-orang terlibat, maka diperlukan adanya manajemen yang baik dan berkualitas (Yusnidar, 2014; Nurasih, 2012; Septiana, Ngadiman, dan Ivada, 2013).

Sebagai manajer di sekolah, kepala sekolah memiliki peran legal untuk mengembangkan staf, kurikulum, dan pelaksanaan pendidikan di sekolahnya. disinilah, efektivitas manajemen kepala sekolah tergantung kepada kemampuan mereka bekerja sama dengan guru dan staf, serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan anggaran, pengembangan staf, pengembangan kurikulum, pedagogi, dan assessmen. disamping itu untuk mengembangkan dan mewujudkan pengelolaan sekolah yang baik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan sesuai

tuntutan tugasnya. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 38 disebutkan kriteria menjadi kepala sekolah meliputi: 1) berstatus sebagai guru; 2) memiliki kualifikasi akademik serta kompetensi sebagai penunjang pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku; 3) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di sekolah, dan 4) memiliki kemampuan manajemen dan kewirausahaan di bidang pendidikan (Sasmedi, 2015).

Kepala sekolah sebagai manajer dan pengelola lembaga pendidikan memiliki andil yang besar dalam menciptakan suasana yang kondusif dalam lingkungan kerjanya. Suasana kondusif tersebut merupakan faktor yang penting dalam menciptakan guru yang berprestasi. Guru sebagai pendidik memiliki peran yang sangat penting terhadap kemajuan bangsa, guru sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan. oleh sebab itu, dalam setiap upaya peningkatan kualitas pendidikan di tanah air, tidak dapat dilepaskan dari berbagai hal yang berkaitan dengan eksistensi guru itu sendiri (Mahardhani, 2015; Mukhid, 2007; Mustofa, 2007). Iskandar (2013) menunjukkan bahwa pemberdayaan guru oleh kepala sekolah mempengaruhi prestasi sekolah sebesar 40%, sedangkan sisanya sebesar 60% dipengaruhi oleh variabel lain. hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan guru oleh kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting.

Penelitian tentang peran kepala sekolah sebagai manajer di sekolah menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang memfokuskan manajemen dalam pembelajaran menghasilkan prestasi belajar siswa yang lebih baik dari pada kepala sekolah yang kurang memfokuskan pada manajemen dalam pembelajaran (Lestari, 2016).

Kepala sekolah dan seluruh komunitas sekolah memegang peranan utama dalam menjalankan pola manajemen sekolah, baik

secara bersama-sama maupun individu. Sebagai manajer di sekolah, kepala sekolah merupakan individu yang dituntut mampu melakukan transformasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntunan dan pemberdayaan kepada seluruh warga sekolah demi mencapai tujuan sekolah yang optimal. Kepala sekolah harus memiliki program untuk meningkatkan kompetensi guru sehingga menciptakan guru-guru yang handal, kritis, kreatif dan juga mandiri. Dengan program peningkatan kompetensi guru secara tidak langsung dapat meningkatkan mutu sekolah. Guru yang kompeten akan menghasilkan kinerja yang baik (Purwanti, Murniati dan Yuarizal, 2014). Sekolah dengan guru yang memiliki kinerja baik akan menghasilkan kualitas pembelajaran yang bermutu. Adanya kualitas pembelajaran yang baik akan mewujudkan prestasi sekolah. Raihan prestasi di sekolah tersebut tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai manajer. Adanya pengelolaan sekolah yang baik oleh kepala sekolah dapat menggerakkan sumber daya sekolah yang ada terutama guru dan siswa. Fokus penelitian yang akan diadakan di MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur ini adalah fungsi kemanajeraan kepala sekolah sebagai manajer.

Berdasarkan uraian di atas penting bagi peneliti untuk melakukan penelitian dengan rumusan masalah sebagai berikut. 1) bagaimana peran kepala MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur sebagai manajer di sekolah; 2) Apa faktor pendukung keberhasilan kepala sekolah sebagai manajer di sekolah di MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur; 3) Apa kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai manajer di MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur; dan 4) Bagaimana upaya Kepala Sekolah sebagai manajer dalam mengatasi masalah sekolah di MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur? Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka ujuan penelitian ini yaitu mengkaji peran kepala sekolah MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur sebagai manajer,

faktor pendukung keberhasilan, masalah yang dihadapi dan upaya kepala sekolah mengatasi masalah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian adalah deskriptif. Penelitian ini menggunakan studi multisitus, yang berarti menggabungkan beberapa kasus dalam kasus tunggal, menggabungkan subyek, dan tempat kejadian yang berlainan, adalah MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur. Penelitian awalnya mengumpulkan dan menganalisa data pada situs pertama adalah MIN 1, sesuai dengan fokus penelitian yang meliputi peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer, kemudian dilanjutkan mengumpulkan dan menganalisa data pada situs kedua adalah MIN 2.

Teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, dan gabungan/triangulasi (Sugiyono, 2010). Maka dalam penelitian ini, peneliti melakukan teknik pengumpulan data melalui tiga hal, adalah 1) observasi; 2) Wawancara, dan 3) Dokumen.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan menggunakan alat bantu rekaman, pedoman wawancara dan lainnya yang berhubungan dengan pengumpulan data yang diperlukan. Sebagaimana yang diungkapkan (Sugiyono, 2010), bahwa dalam penelitian kualitatif instrumen kunci adalah peneliti sendiri.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa data kualitatif. Analisis kualitatif dari data yang terkumpul diolah sesuai urutan data dan mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori, lalu akan dibentuk dalam satuan uraian dasar (Moleong, 2012). Selanjutnya penganalisaan data dilakukan mulai dari proses pengumpulan data secara keseluruhan, selanjutnya dilakukan

pengecekan kembali dan mencocokkan data yang diperoleh, disistimasi, diinterpretasi secara logis demi keakuratan data yang diperoleh melalui tindakan.

Analisis data pada penelitian kualitatif dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data sebelum lapangan bersumber pada studi pendahuluan, data sekunder atau fokus penelitian yang bersifat sementara. Penelitian ini menggunakan analisis data model (Miles dan Huberman, 1992), yang menyatakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sampai datanya jenuh. Adapun aktivitas dalam analisis data adalah dengan data reduksi, data penyajian dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Kepala MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur Sebagai Manajer di Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah agar berjalan dengan efektif dan dapat meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya diperlukan kemampuan untuk mengelola potensi sumber daya yang ada di sekolah dengan baik. Kepala sekolah memberdayakan sumber daya yang ada dengan mengoptimalkan kemampuan yang dimilikinya. Fungsi kepala sekolah sebagai manajer di sekolah mengelola sekolah mulai dari perencanaan program kerja sekolah, mengelola dan mendayagunakan Sumber Daya Manusia (SDM) ataupun sarana prasarana yang ada, melaksanakan program yang telah dirancang bersama, mengontrol dan mengevaluasi pelaksanaan program sekolah.

Pengamatan yang kami lakukan di MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur mengenai Kepala sekolah sebagai manajer di MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur dalam menyusun rencana kegiatan sekolah dilakukan setiap

awal tahun pelajaran melalui kegiatan Rapat Kerja (RAKER). Dalam pelaksanaan RAKER, kepala sekolah melibatkan semua tenaga pendidik dan kependidikan yang ada. Pelaksanaan program kerja relatif dapat terealisasi dengan baik.

Kegiatan Sekolah (RKS) MIN 1 dan laporan hasil RAKER MIN 2 yang dilakukan peneliti, peran kepala MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur dalam perencanaan sekolah adalah memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan untuk berperan aktif merancang program sekolah. Kegiatan tersebut dilakukan melalui forum rapat kerja (RAKER) yang dilakukan tiap awal tahun pelajaran.

Kepala sekolah sebagai manajer juga mengkordinasikan dan melaksanakan program yang telah dibuat bersama-sama pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam pelaksanaan program sekolah, kepala MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur menugaskan secara khusus kepada staffnya bahkan kepala sekolah sendiri yang mengawal pelaksanaan program yang ada dengan membentuk struktur organisasi sekolah yang ada didalamnya ada penanggung jawab terhadap program sekolah.

Mengamati struktur organisasi sekolah dan surat keputusan (SK) kepala sekolah tentang susunan tim yang mengawal program sekolah di MIN 1 Flores Timur dan MIN 2 Flores Timur menunjukkan bahwa kepala sekolah menugaskan guru yang lain untuk membantu mengawal peningkatan program sekolah. Berdasarkan dokumen sekolah ditemukan fakta bahwa ada beberapa program sekolah MIN 1 Flores Timur sudah mencapai tingkat Provinsi. Data wawancara dan dokumen itu menggambarkan bahwa kepala MIN 1 Flores Timur sebagai manajer dalam menjalankan program sekolah berperan aktif dalam mengikutsertakan SDM yang ada (Guru dan siswa) dalam ajang peningkatan program sekolah. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepala MIN 1 Flores Timur memotivasi SDM yang ada untuk aktif mengikuti ajang peningkatan

mutu sekolah.

Berdasarkan pengamatan yang kami lakukan, cara kepala sekolah MIN 2 Flores Timur mengelola SDM yang ada untuk bersama-sama meningkatkan program sekolah adalah selain memberikan motivasi, kepala sekolah mengikutkan guru-guru dalam pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan siswa. Kepala MIN 2 Flores Timur juga membentuk Kelompok Kerja Guru (KKG) untuk saling mengisi materi diantara guru dan menentukan kordinator tim juga dibentuk dari KKG secara periodik dengan pembagian job deskripsi yang jelas.

Kepala MIN 2 Flores Timur melakukan pengelolaan kegiatan kesiswaan terkait dengan peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah membentuk kordinator kesiswaan untuk mengontrol kegiatan pembinaan akademik dan ekstrakurikuler untuk non akademik.

Kepala MIN 1 Flores Timur sebagai manajer sekolah berupaya memfasilitasi sarana dan prasarana pendukung program peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah juga mendorong guru-guru untuk mengefektifkan penggunaan sarana prasarana yang ada untuk meningkatkan mutu sekolah melalui proses peningkatan prestasi sekolah. Hal ini terlihat secara langsung oleh peneliti terkait sarana pendukung yang ada, dokumen sarana prasarana.

Kepala MIN 1 Flores Timur sebagai manajer juga berperan penting dalam merencanakan dan mengawal keuangan dalam penganggaran kegiatan sekolah. Kepala sekolah MIN 1 Flores Timur dan Kepala sekolah MIN 2 Flores Timur sebagai manajer berperan dalam strategi mewujudkan iklim belajar dan semangat berprestasi yang kondusif dengan cara melakukan kegiatan perlombaan agar siswa juga semakin termotivasi untuk berprestasi.

Kepala MIN 1 melakukan pengawasan

terhadap kegiatan-kegiatan di sekolah. Upaya pengawasan pelaksanaan program tersebut dilakukan dengan bertanya tentang perkembangan kemampuan pembinaan kepada kaur kesiswaan dan kaur kurikulum. Guru Pembina juga diminta melaporkan perkembangan belajar siswa binaan dan hasil kegiatan.

Kepala MIN 2 Flores Timur dalam melakukan pengawasan terkait peningkatan program sekolah dibantu oleh kordinator kurikulum dan mutu. Bentuk pengawasan yang dilakukan antara lain melakukan supervisi dan pemantauan kegiatan pembinaan program, rapat kordinasi, dan rapat evaluasi program pembinaan prestasi disekolah.

Kepala sekolah bersama-sama dengan kordinator melakukan pengawasan (monitoring) terkait program peningkatan mutu sekolah pada sekolah, mengevaluasi dengan sering mengadakan rapat kordinasi dan evaluasi. Berdasarkan hasil penelitian di MIN 1 Flores Timur menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer adalah melakukan perencanaan yang baik terhadap program sekolah. Penyusunan rencana kegiatan sekolah dilakukan setiap awal tahun pelajaran melalui kegiatan rapat kerja (RAKER). Dalam pelaksanaan RAKER, kepala sekolah melibatkan semua tenaga pendidik dan kependidikan yang ada.

Kepala sekolah yang profesional adalah seorang manajer yang terus menerus melakukan perencanaan yang baik, kemudian berusaha mengaktualisasi rencana tersebut dengan memanfaatkan potensi yang ada, setelah itu melakukan evaluasi atas kebijakan atau rencana yang telah terealisasi (Sabirin, 2012).

Kepala sekolah sebagai manajer juga mengkordinasikan dan melaksanakan program yang telah dibuat bersama pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam pelaksanaan program, kepala MIN 1 Flores Timur menugaskan secara khusus

kepada stafnya untuk membantu dan mengawal pelaksanaan program yang ada dengan membentuk struktur organisasi yang didalamnya ada penanggung jawab terhadap peningkatan mutu sekolah.

Kepala sekolah MIN 1 Flores Timur melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan. Upaya pengawasan pelaksanaan program tersebut dilaksanakan dengan mengamati dan bertanya perkembangan dari program yang telah dijalankan. Tim yang menjalankan program juga diminta untuk melaporkan perkembangan program yang telah dijalankan.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah merupakan seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2008).

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertanggung jawab menciptakan lingkungan belajar yang kondusif untuk mengembangkan potensi guru, karyawan dan siswa secara seoptimal mungkin. Dalam lingkungan seperti itu, para guru, karyawan, dan siswa termotivasi untuk saling belajar, saling memotivasi, dan saling memberdayakan. Suasana seperti itu memberi ruang untuk saling belajar melalui keteladanan, belajar bertanggung jawab, serta belajar mengembangkan kompetensi diri sepenuhnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berada dibarisan paling depan dalam hal peneladanan, memotivasi dan pemberdayaan (Ramadoni, 2014).

Pengelolaan sekolah oleh kepala

MIN 1 Flores Timur tersebut sesuai dengan Standar Kompetensi Manajerial sebagaimana diamanahkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah. Pada standar kompetensi manajerial seorang kepala sekolah harus mampu menyusun perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, pengembangan kapasitas siswa, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan sekolah, mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah, melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.

Kemanajeraan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena manajer memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kemanajeraan (Triyanto, 2013). Kegiatan manajer adalah mendorong bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh semangat dan kepercayaan (Raihani, 2011).

Faktor Pendukung Keberhasilan Kepala MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur Sebagai Manajer

Menurut kepala MIN 1 Flores Timur, faktor yang menjadi pendukung keberhasilan dalam menjalankan program

sekolah ada 2 faktor, adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang menjadi daya dukung utama adalah kebersamaan guru-guru untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki masing-masing guru dan keinginannya yang ikhlas untuk menjalankan program sekolah. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi penyokong keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah adalah dukungan dari komite sekolah dan wali murid MIN 1 Flores Timur.

Bentuk dukungan dari guru adalah keterlibatan mulai merancang program sekolah dan melaksanakan program yang telah dibuat. Sementara bentuk dukungan dari komite sekolah dan wali murid adalah berupa pendanaan kegiatan, saran, motivasi untuk program yang dijalankan.

Menurut kepala MIN 2 Flores Timur, faktor yang menjadi pendukung keberhasilan kepemimpinan kepala MIN 2 Flores Timur sebagai manajer adalah semangat guru dalam mengoptimalkan potensi yang dimilikinya. Sedangkan faktor pendukung eksternal adalah dukungan wali murid baik secara moral dan material, komite sekolah, pemerintah (Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan, Kepala Kementerian Agama).

Berdasarkan hasil wawancara dan tela'ah dokumen di MIN 2 Flores Timur terlihat bahwa upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru-guru agar potensinya terasah untuk meningkatkan mutu sekolah adalah dengan aktif mengikutsertakan guru-guru mengikuti pelatihan, workshop, pembinaan internal disekolah maupun diluar sekolah.

Kepala sekolah juga akan melakukan penegasan agar guru selalu meningkatkan kualitas masing-masing dalam mengikuti pelatihan sehingga nantinya dalam proses belajar mengajar memperoleh hasil semaksimal mungkin. Kegiatan ini untuk melatih guru agar bisa menguasai pembelajaran dengan baik.

Menurut kepala MIN 1 Flores

Timur, faktor yang menjadi pendukung keberhasilan peningkatan mutu sekolah ada dua faktor, adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah kebersamaan guru-guru untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki masing-masing guru dan keinginannya untuk terus mau berubah menjadi lebih baik, secara pribadi maupun secara kelompok demi meningkatnya mutu sekolah. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan wali murid MIN 1 Flores Timur atas program-program yang dijalankan oleh MIN 1 Flores Timur. Bentuk dukungan dari guru adalah keterlibatannya mulai merancang program dan melaksanakan program yang sudah dibuat. Sementara bentuk dukungan dari wali murid adalah berupa saran, motivasi.

Sekolah ideal merupakan sekolah yang bersuasana kondusif dan memungkinkan siswa untuk dapat mengembangkan seluruh potensi dirinya sehingga banyak memperoleh prestasi. Sekolah yang mempunyai banyak prestasi tentu dipimpin oleh kepala sekolah yang mempunyai komitmen kuat untuk meningkatkan potensi sumber daya yang ada disekolahnya. Keupayaan kepala sekolah mempengaruhi guru-guru dalam menjalankan tugas dan membuat perubahan-perubahan secara sukarela adalah faktor terpenting terhadap peningkatan mutu sekolah (Sudarwati, 2009).

Kendala yang Dihadapi Kepala Sekolah Sebagai Manajer Di MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur

Upaya sekolah melaksanakan program sekolah tidak semuanya berjalan dengan lancar, tetapi dalam pelaksanaannya terkadang menemukan kendala-kendala. Kendala internal dalam peningkatan mutu sekolah di MIN 1 Flores Timur adalah motivasi diri siswa. Sementara faktor eksternal yang menjadi kendala dalam meningkatkan mutu sekolah adalah kesadaran wali murid. Wali murid terkadang kurang mendukung

program pembinaan yang diberikan kepada siswa.

Adapun kendala internal yang terjadi di MIN 2 Flores Timur dalam program peningkatan mutu sekolah adalah keterbatasan waktu dari guru-guru untuk melakukan pembinaan ke siswa, tidak semua guru mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap pembinaan ke siswa. Faktor internal disekolah yang menjadi kendala adalah keterbatasan waktu, kepedulian SDM. Waktu yang padat dikelas dan aktivitas lain disekolah sehingga pembinaan tidak berjalan dengan baik. Terkadang juga ada beberapa SDM yang kurang peduli.

Sedangkan kendala eksternal yang terjadi di MIN 2 Flores Timur dalam peningkatan mutu sekolah adalah terkadang teknis pelaksanaan kegiatan lomba atau olimpiade. Terkadang ada lomba yang dilakukan tanpa seleksi, tetapi langsung menunjuk sekolah tertentu.

Keadaan tersebut sangat membuat sekolah merasa bahwa ada hal yang tidak baik dalam proses perlombaan atau kegiatan ajang prestasi. Keadaan demikian juga terkadang membuat sekolah sendiri tidak begitu antusias dalam kegiatan – kegiatan yang lain.

Upaya Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Mengatasi Masalah Sekolah Di MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur

Kendala yang dihadapi sekolah menuntut kepala sekolah melakukan upaya mengatasi kendala tersebut. Upaya yang dilakukan oleh kepala MIN 1 Flores Timur sebagai manajer untuk mengatasi masalah internal, khususnya motivasi siswa, kepala sekolah bersama guru pembina dan guru kelas memberikan motivasi kepada siswa untuk meningkatkan kegiatan pembinaan siswa.

Sementara upaya yang dilakukan oleh kepala MIN 1 Flores Timur untuk mengatasi masalah eksternal adalah mengkomunikasikan program pembinaan

kepada wali murid. Melakukan tindakan persuasif kepada wali murid dengan memberikan pengertian akan pentingnya mengikuti kegiatan pembinaan prestasi.

Kepala MIN 2 Flores Timur dalam mencari dan melakukan solusi atas kendala internal melakukan upaya antara lain mengkomunikasikan kepada guru-guru yang terlibat dalam pembinaan untuk lebih aktif melakukan kegiatan pembinaan siswa, mengajak berkomunikasi secara persuasif kepada guru dan SDM yang kurang peduli terhadap pembinaan prestasi siswa dan mengkomunikasikan kegiatan ke wali murid beserta pembiayaan yang diperlukan untuk kegiatan peningkatan prestasi khususnya kegiatan yang membutuhkan biaya tinggi terkait lokasi kegiatan dan sarana yang dibutuhkan.

Sedangkan upaya yang dilakukan kepala MIN 2 Flores Timur dalam mengatasi kendala eksternal dalam peningkatan mutu sekolah adalah mengkomunikasikan secara persuasif terkait mekanisme kegiatan peningkatan prestasi yang diadakan. Hal tersebut sangat penting untuk disampaikan agar tidak sekedar menunjuk sekolah tertentu agar lebih fair dan kemampuan siswa terekplor. Kepala sekolah harus mengupayakan semaksimal mungkin agar bisa mewadahi kemampuan siswa dengan mengikuti kegiatan perlombaan untuk mengetahui kemampuan akademik setiap siswa lebih baik.

Upaya sekolah melaksanakan program sekolah tidak semuanya berjalan dengan lancar, tetapi dalam pelaksanaannya terkadang menemukan kendala-kendala. Kendala yang dihadapi sekolah menuntut kepala sekolah melakukan upaya untuk mengatasi kendala tersebut. Upaya yang dilakukan kepala MIN 1 Flores Timur sebagai manajer untuk mengatasi kendala internal terkait kendala motivasi siswa, kepala sekolah bersama guru memberikan motivasi kepada siswa untuk meningkatkan proses kegiatan pembinaan prestasi siswa.

Upaya yang dilakukan oleh kepala MIN 1 Flores Timur dalam mengatasi kendala eksternal adalah mengkomunikasikan program pembinaan prestasi kepada wali murid. Melakukan tindakan persuasif kepada wali murid dengan memberi pengertian akan pentingnya kegiatan tersebut.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala MIN 1 Flores Timur tersebut menunjukkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Kriteria kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu: 1) memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang baik, lancar, dan produktif; 2) menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan; 3) menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah; 4) menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai disekolah; 5) bekerja dengan tim manajemen, dan 6) mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (Mulyasa, 2007).

Sementara itu, peran kepala MIN 2 Flores Timur sebagai manajer antara lain kepala sekolah merencanakan program sekolah. Kepala MIN 2 Flores Timur telah mengelola dan mengembangkan sekolah berdasarkan program sekolah yang telah dibuat bersama dewan guru tersebut. Upaya mengelola sekolah dilakukan dengan cara bersama para guru dan pegawai merencanakan dan menjalankan program sekolah, memantau program dan mengevaluasi program. Kepala sekolah juga memberikan motivasi kepada siswa, guru dan wali murid untuk terlibat aktif terhadap pelaksanaan program sekolah. Kepala sekolah menugaskan secara khusus kepada guru untuk mengawal program sekolah yang sudah direncanakan.

Sebagai seorang manajer, kepala

sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk: 1) mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif; 2) memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan 3) mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (Amiruddin, 2012).

Pengelolaan sekolah yang dilakukan oleh kepala MIN 2 Flores Timur dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajerial yang sesuai dengan tugas dan wewenang kepala sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Menurut (Fattah dan Ali, 2003) tugas dan wewenang kepala sekolah dalam konteks MBS sebagai berikut: 1) pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya sekolah; 2) pengembangan strategi MBS sesuai dengan visi, misi dan tujuan pengembangan sekolah; 3) menyusun rencana dan merumuskan kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah; 4) mencari dan mengupayakan sumber-sumber dana untuk pembiayaan sekolah, dan 5) mengupayakan pelibatan *stakeholder* dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan peningkatan kinerja sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.

Pelaksanaan pengawasan terkait program sekolah MIN 2 Flores Timur, kepala sekolah dibantu oleh koordinator kurikulum. Bentuk monitoring yang dilakukan antara lain melakukan supervisi dan pemantauan kegiatan pembinaan-pembinaan, rapat koordinasi, dan rapat evaluasi program disekolah.

Faktor yang mendukung keberhasilan MIN 2 Flores Timur ada 2 (dua) faktor adalah, faktor internal dan faktor eksternal. Adapun dukungan dari faktor internal adalah semangat guru dalam mengembangkan dan mengoptimalkan potensi yang dimilikinya. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan wali murid baik secara moral dan material, komite sekolah dan pemerintah.

Program sekolah yang sudah direncanakan dan diatur oleh kepala sekolah dan jajarannya terkadang menemui kendala baik kendala internal maupun kendala eksternal. Untuk mengatasi kendala tersebut kepala MIN 2 Flores Timur melakukan upaya antara lain mengkomunikasikan kepada guru-guru yang terlibat dalam pembinaan untuk lebih aktif melakukan kegiatan pembinaan siswa, mengajak berkomunikasi secara persuasif kepada guru atau SDM yang kurang peduli terhadap pembinaan kemampuan siswa dan mengkomunikasikan kegiatan ke wali murid beserta pembiayaan yang diperlukan untuk kegiatan peningkatan yang berdasarkan program yang telah direncanakan.

Kepala MIN 2 Flores Timur mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh *stakeholder* sebagai upaya untuk mengatasi kendala-kendala peningkatan program sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber dana yang tersedia dan dapat digali dari masyarakat dan orang tua untuk keberhasilan pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah (Amiruddin, 2012).

Aktor pengembangan sekolah bermutu dan budaya partisipasi *stakeholder* adalah kepala sekolah dengan memfokuskan pada pengembangan potensi-potensi yang dimiliki oleh *stakeholder* internal dan eksternal dengan menyediakan ruang dan budaya yang kondusif bagi pertumbuhan motivasi intrinsik. Kepala sekolah cukup memahami bahwa setiap individu sebagai modal sosial untuk pencapaian tujuan lembaga. Ia juga banyak memberikan contoh, model, fasilitas dan penyediaan sarana prasarana sehingga mereka enjoy dalam memaksimalkan potensi yang dimilikinya untuk mengakselerasi pencapaian mutu akademik dan mutu non akademik (Kholis Nur, Zamroni, Sumarno 2014).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: Peran kepala MIN 1 Flores Timur dan kepala MIN 2 Flores Timur sebagai manajer adalah: 1) Melibatkan guru dan pegawai dalam pengelolaan program sekolah; 2) Melakukan pengelolaan kurikulum; 3) Mewujudkan iklim belajar dan berprestasi yang kondusif; 4) Mengikutkan guru-guru dalam pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya; 5) Berperan aktif dalam mengikutsertakan SDM yang ada dalam ajang prestasi sekolah; 6) Memfasilitasi sarana dan prasarana pendukung kegiatan sekolah; 7) Merencanakan penganggaran; 8) Melakukan kegiatan pengelolaan kesiswaan; 9) Menugaskan secara khusus guru-guru untuk mengawal program, dan 10) Melakukan pengawasan.

Faktor internal yang menjadi pendukung keberhasilan kepala MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur sebagai manajer adalah kebersamaan guru-guru untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki dan keinginan yang ikhlas untuk menjalankan program sekolah yang telah direncanakan bersama-sama. Faktor eksternalnya adalah dukungan wali murid yang kuat pada program yang telah dijalankan oleh sekolah.

Kendala internal yang dihadapi kepala MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur sebagai manajer adalah keterbatasan waktu dari guru-guru untuk melakukan atau menjalankan program dengan semaksimal mungkin seperti program pembinaan prestasi, pendanaan yang terbatas dan motivasi dari diri siswa. Sementara kendala eksternalnya adalah kesadaran wali murid akan program sekolah tersebut.

Upaya yang dilakukan kepala MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur sebagai manajer dalam meningkatkan mutu sekolah untuk mengatasi masalah internal dan eksternal adalah mengkomunikasikan kepada guru-guru untuk lebih aktif melakukan

atau menjalankan program yang telah direncanakan seperti pembinaan prestasi, mengajak komunikasi secara persuasif kepada guru-guru dan mengkomunikasikan kegiatan ke wali murid tentang program yang direncanakan. Terkait Kendala motivasi siswa, kepala sekolah bersama guru memberikan motivasi kepada siswa untuk lebih aktif dalam kegiatan pembinaan prestasi sekolah.

Berdasarkan simpulan yang diuraikan diatas, ada beberapa temuan yang membutuhkan saran dari penulis. Adanya keterbatasan waktu yang dimiliki oleh kepala sekolah, sebaiknya kepala sekolah dapat menjalin komunikasi dengan guru yang lain. Karena antara kepala sekolah dengan guru yang lain bisa saling bergantian mendampingi dalam menjalankan program sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin. (2012). *Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Program Magister Administrasi Pendidikan, FKIP, UNTAN Pontianak.
- Aufa. (2016). Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MI Ma'arif Giriloyo Bantul Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Madrasah, Vol. 1, No. 2, November 2016*.
- Fatmasari. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Mengajar Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa Pada Gugus Sekolah Dasar Kecamatan Kebayakan Kabupaten Aceh Tengah. *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA, Vol. XIV, No. 2*.
- Fattah, N dan Ali, M. (2008). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Iskandar, A. (2013). Pengaruh Pemberdayaan Guru Oleh Kepala Sekolah dan Kemitraan Bidang Akademik Antar Sekolah Terhadap Prestasi Sekolah Pada SD di Wilayah UPTD Pendidikan Kecamatan Gunung Tanjung. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan, Vol.1, No 3*.
- Kholis Nur, Zamroni, Sumarno. (2014). Mutu Sekolah dan Budaya Partisipasi Stakeholders. Studi Fenomenologi di Sekolah Konfesional MIN Tegalasri Wlingi Blitar. *Jurnal Pembangunan Pendidikan, Vol. 2, No, 2*.
- Lestari, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Terhadap Prestasi Siswa. *Jurnal Satya Widya, Vol. 32, No.2*.
- Mahardhani, A. J. (2015). Kepemimpinan Ideal Kepala Sekolah. *Jurnal Dimensi Pendidikan Dan Pembelajaran*.
- Moleong. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mukhid, A. (2007). Meningkatkan Kualitas Pendidikan Melalui Sistem Pembelajaran Yang Tepat. *Journal Tadris*.
- Mulyasa. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Professional dalam konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustofa. (2007). Upaya Pengembangan Profesionalisme guru di Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*.
- Nurasiah, Murniati AR, Cut Zahri Harun. (2015). Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu di SD Negeri 1 Peukan Bada Aceh Besar. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Vol. 3, No. 3*.
- Raihani. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformatif*. Yogyakarta: LKIS Group.
- Ramadoni, W. (2014). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru di SDN Negeri Tanjungsari I Sidoarjo. *Jurnal*

- Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol. 3. No. 3.*
- Sabirin. (2012). Perencanaan Kepala Sekolah Tentang Pembelajaran. *Jurnal Tabularasa PPS UNIMED, Vol. 9. No. 1.*
- Sudarwati. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah: Studi Multisitus di SMAN 2 Madiun dan SMAN 2 Ngawi.* Tesis: Disertasi dan Tesis Program Pascasarjana UM.
- Sasmedi, D. W. (2015). Kepemimpinan Sekolah Yang Efektif. *Artikel E-Buletin Edisi April. ISSN. 2355-3189.*
- Sugiyono. (2010). *Metodologi Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Pendekatan Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.
- Triyanto E, Sri Anitah, Nunuk Suryani. (2013). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pemanfaatan Media Pembelajaran Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Proses Pembelajaran. *Jurnal Teknologi Pendidikan. Vol. 1. No. 2.*
- Wahjosumidjo. (2002). *Kemanajeran Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya.* Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2008). *Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Yusnidar. (2014). Kemanajeran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada MAN Model Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA Vol. XIV, No 2.*