

Analisis Managerial Skill Kepala Sekolah di SD Islam Permata Mojosari Kab. Mojokerto

Miftakul Janah¹, Hadi Susanto², Sri Mulyani³

¹⁻³ Universitas Wijaya Putra Surabaya

Email: saniajanah123@gmail.com¹, hadisusanto@uwp.ac.id², ninik.doktor@gmail.com³

Abstract. This study aimed to analysed managerial skills of the principal of SD Islam Permata Mojosari, focusing on two aspects: developing school plans and leading the school in utilizing school resources, specifically human resources. This study employed a qualitative descriptive approach with data collection methods through observation, interviews, and documentation. Participants in this study included the principal, teachers, staff, school supervisors, school committee chair, and treasurer. Data analysis used the techniques of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The findings indicated that the principal of SD Islam Permata Mojosari demonstrated effective managerial skills in developing school plans. The planning process involved all school members, from the formation of the planning team to monitoring and evaluation. This was evident in the comprehensive and structured strategic plan, annual work plan, and school income and expenditure budget. In leading the school, the principal exhibited effective managerial skills in managing human resources. This was evident in open and collaborative communication with teachers and staff, providing appropriate guidance and motivation, and efforts to improve teacher competence through training and Professional Teacher Group. This study concludes that the managerial skills of the principal of SD Islam Permata Mojosari, Mojokerto Regency, have contributed to improving the quality of education at the school.

Keywords: Managerial Skill, Principal, School Planning, School Resources Management.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterampilan manajerial kepala sekolah SD Islam Permata Mojosari, dengan fokus pada dua aspek: menyusun rencana sekolah dan memimpin sekolah dalam memanfaatkan sumber daya sekolah, khususnya sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Partisipan dalam penelitian ini meliputi kepala sekolah, guru, staf, pengawas sekolah, ketua komite sekolah, dan bendahara. Analisis data menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SD Islam Permata Mojosari menunjukkan keterampilan manajerial yang efektif dalam menyusun rencana sekolah. Proses perencanaan melibatkan semua warga sekolah, mulai dari pembentukan tim perencanaan hingga pemantauan dan evaluasi. Hal ini terbukti dalam rencana strategis yang komprehensif dan terstruktur, rencana kerja tahunan, dan anggaran pendapatan dan belanja sekolah. Dalam memimpin sekolah, kepala sekolah menunjukkan keterampilan manajerial yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia. Hal ini terbukti dalam komunikasi yang terbuka dan kolaboratif dengan guru dan staf, memberikan bimbingan dan motivasi yang tepat, dan upaya untuk meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan dan Kelompok Guru Profesional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala SD Islam Permata Mojosari Kabupaten Mojokerto telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut.

Kata kunci: Keterampilan Manajerial, Kepala Sekolah, Perencanaan Sekolah, Manajemen Sumber Daya Sekolah.

1. PENDAHULUAN

Sekolah merupakan sebuah organisasi kompleks yang mana terdiri dari beberapa individu yang bekerja sama untuk menyatukan visi dan misi yang sama sehingga memerlukan adanya koordinasi yang baik. Disini faktor sumber daya manusia menjadi sebuah faktor yang dapat mengerakan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Namun sumber daya manusia juga dapat menjadi sebuah penghambat menuju tercapainya tujuan sebuah organisasi.

Hal ini dikarenakan faktor manusia sebagai penentu arah kebijakan harus memberi perhatian yang lebih terhadap lingkungan sekolah maupun orang-orang yang berada di dalamnya.

Keberhasilan dalam sebuah lembaga pendidikan formal sangat ditentukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus memiliki tanggung jawab atas keberlangsungan organisasi sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat vital dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kompetensi dalam memimpin penyelenggara pendidikan yang mana sesuai dengan yang tercantum dalam Permendiknas No.13 Tahun 2007 mengenai standar kepala sekolah. Berdasarkan dengan ketentuan Peraturan Menteri tersebut bahwa, setiap kepala sekolah harus memiliki lima dimensi kompetensi yaitu kepribadian, managerial, kewirusahaan, supevisi dan sosial.

Kompetensi *managerial skill* merupakan salah satu kompetensi yang perlu dikuasai oleh kepala sekolah. Dalam konteks pendidikan yang terus berkembang, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi *managerial skill* yang mumpuni untuk menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi di masa kini. Kepala sekolah harus mempunyai *managerial skill* yang baik dan tepat dalam pengelolaan sekolah untuk dapat meningkatkan kualitas sekolah itu sendiri. Menurut Permendiknas No 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah bahwa Kompetensi *managerial skill* kepala sekolah terdapat 16 aspek, enam belas diantaranya yakni: menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah, mengelola SARPRAS (Sarana Prasarana Sekolah), mengelola guru beserta staff atau tenaga kependidikan, mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum, mengelola keuangan, melakukan monitoring dan evaluasi, serta pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat.

Dari enam belas aspek terkait *managerial skill* tersebut, jika kepala sekolah memiliki kompetensi *managerial skill* yang baik maka kepala sekolah dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada, meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran, serta menciptakan budaya sekolah yang inklusif dan berorientasi pada hasil. Namun pada kenyataannya, tidak semua kepala sekolah memiliki kompetensi *manajerial skill* yang memadai. Beberapa kepala sekolah banyak yang kurang terampil dalam mengelola sumber daya manusia, mengambil keputusan yang tepat, menyusun rencana sekolah atau bahkan tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang konsep manajemen (Nurani & Sarino,

2017; Iskandar, 2017, Aulia, Inna & Novianti; 2022). Sedangkan sebagai pemimpin utama di sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menyusun rencana kepala sekolah bahkan mengelola sumber daya yang ada. Kompetensi *managerial skill* kepala sekolah dalam hal ini menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Disini peneliti berfokus pada menyusun perencanaan sekolah dan memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah.

2. TINJAUAN TEORITIS

A. Pengertian *Managerial Skill*

Managerial skill merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang manajer dalam melakukan kegiatan manajemen. Berdasarkan Poerwodarminto (2019:742) *Managerial* berasal dari kata *manager* yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal dan membuat rencana. Manager merupakan orang yang bertanggung jawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi. Selanjutnya, menurut Damayanti (2018:157) menyatakan bahwa kompetensi *managerial skill* didasarkan pada tipe dari kompetensi yang dibutuhkan untuk menunjukkan kinerjanya. Kompetensi ini biasanya berupa merencanakan, mengkoordinasikan, memimpin, memonitor yang termasuk kedalam tiga kategori yang sangat penting terutama sebagai kepala sekolah ketika kepala sekolah menunjukkan fungsinya dan aturan yang memadai dan tepat seperti kemampuan konseptual, hubungan manusia dan kemampuan teknis.

B. Indikator *Managerial Skill*

Untuk mengetahui bagaimana kompetensi *managerial skill* kepala sekolah yang terjadi, biasanya ada indikator-indikator yang ditentukan. Adapun indikator kompetensi *managerial skill* kepala sekolah berdasarkan permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yaitu:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan sebuah organisasi sekolah sesuai kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal atau tepat.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang baik dan efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang inovatif dan kondusif bagi pembelajaran siswa atau peserta didik.

- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal dan tepat.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal dan tepat.
- 8) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, pembiayaan sekolah dan sumber belajar.
- 9) Mengelola siswa atau peserta didik dalam rangka penerimaan siswa atau peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik atau siswa
- 10) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang efisien, akuntabel dan efisien.
- 11) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan dari sekolah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan dari sekolah.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.

Berdasarkan 16 indikator *managerial skill* kepala sekolah, peneliti memfokuskan penelitian pada menyusun perencanaan sekolah dan memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah yang difokuskan pada sumber daya manusia di sekolah.

C. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengelola dan mengarahkan semua aspek kegiatan di sekolah termasuk; pengembangan kurikulum, manajemen staf, pengelolaan sumber daya dan hubungan antara siswa dan orang tua. Dikutip dalam buku Basri (2019:39) bahwa kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” diartikan sebagai pemimpin organisasi atau sebuah lembaga. Sementara “sekolah” berarti lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah sendiri dapat diartikan sebagai pemimpin sekolah atau sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.

D. Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah

Untuk menjadi kepala sekolah ada beberapa kualifikasi yang biasanya dibutuhkan untuk menjadi kepala sekolah. Adapun kualifikasi kepala sekolah berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah yaitu:

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi. Diutamakan berpendidikan S2 kependidikan atau non kependidikan yang relevan.
- 2) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya selama 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing.
- 3) Memiliki sertifikasi pendidik menurut jenjang sekolah masing-masing.

Berikut ini beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah antara lain:

- 1) Kompetensi kepribadian: kompetensi ini melibatkan atribut dan karakteristik kepala sekolah yang memengaruhi interaksi dan hubungan dengan orang lain. Beberapa kompetensi kepribadian yang penting meliputi: integritas, empati, komunikasi efektif, keberanian, dan keterbukaan.
- 2) Kompetensi kewirausahaan: kompetensi ini melibatkan kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan inovasi, mengelola risiko, dan menciptakan peluang baru untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Beberapa kompetensi kewirausahaan yang penting meliputi: kreativitas, keberanian mengambil risiko, inisiatif dan kemandirian, orientasi pada hasil dan kemampuan beradaptasi.
- 3) Kompetensi manajerial: kompetensi ini melibatkan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya sekolah dan mengatur proses administrasi. Beberapa kompetensi manajerial yang penting meliputi: perencanaan dan pengorganisasian, pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya manusia, pengawasan dan evaluasi.
- 4) Kompetensi Supervisi: kompetensi ini melibatkan kemampuan kepala sekolah dalam mengawasi dan mendukung kinerja staf pengajar untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah.
- 5) Kompetensi sosial: kompetensi ini melibatkan kemampuan kepala sekolah dalam berinteraksi dan menjalin hubungan yang baik dengan berbagai pihak terkait di dalam dan diluar sekolah. Beberapa kompetensi sosial yang penting meliputi: kemitraan dengan orang tua, hubungan dengan komunitas, dan komunikasi publik.

Companies that have competence in the fields of marketing, manufacturing and innovation can make it as a source to achieve competitive advantage (Daengs GS, et al. 2020:1419). The research design is a plan to determine the resources and data that will be used

to be processed in order to answer the research question. (Asep Iwa Soemantri, 2020:5). Standard of the company demands regarding the results or output produced are intended to develop the company. (Istanti, Enny, 2021:560).

Time management skills can facilitate the implementation of the work and plans outlined. (Rina Dewi, et al. 2020:14). Saat mengumpulkan sumber data, peneliti mengumpulkan sumber data berupa data mentah. Metode survei adalah metode pengumpulan data primer dengan menggunakan pertanyaan tertulis(Kumala Dewi, Indri et all, 2022 : 29).

3. METODE PENELITIAN

Berdasarkan konteks penelitian yang diangkat pada penelitian ini yakni analisis *Managerial Skill* di SD Islam Permata Mojosari Kab. Mojokerto. Maka penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif, dimana penelitian jenis ini dimaksudkan untuk mencari fakta, keadaan fenomena - fenomena yang kemudian dideskripsikan, serta menganalisis secara mendalam. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menggambarkan dan menganalisis pelaksanaan *managerial skill* kepala sekolah di SD Islam Permata Mojosari, Kab. Mojokerto. Dalam Permendiknas No.13 Tahun 2017 yang menjelaskan lima dimensi kompetensi kepala sekolah yaitu dimensi kepribadian, manajerial, sosial, kewirausahaan dan supervisi. Disini fokus penelitian pada aspek menyusun perencanaan sekolah dan memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah yang masuk dalam ranah dimensi kompetensi *managerial skill* kepala sekolah.

Disini peneliti memfokuskan pada kedua aspek ini yaitu menyusun perencanaan sekolah dan memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sekolah karena merupakan hal mendasar pada satuan pendidikan. Metode pengumpulan data yang digunakan penelitian ini meliputi observasi, wawancara terstruktur, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara sistematis untuk mencatat yang berkaitan dengan managerial skill, sementara wawancara terstruktur bertujuan untuk mendapatkan informasi mendalam dari kepala sekolah dan guru mengenai pelaksanaan keterampilan tersebut. Selain itu, dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari catatan dan dokumen relevan terkait pelaksanaan *managerial skill* kepala sekolah di SD Islam Permata Mojosari. Peneliti memilih 8 orang informan yang terdiri dari 2 guru (pendidik), Waka kurikulum, Waka kesiswaan, staf/Tata Usaha, pengawas sekolah, komite sekolah, dan bendahara sekolah. Data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif dengan pendekatan induktif, mengacu pada teori analisis data Miles dan Huberman, yang mencakup tiga langkah utama yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

SD Islam Permata Mojosari berdiri pada tanggal 4 Februari 2020. Berawal dari kebutuhan akan pendidikan islam dan inisiatif masyarakat, sekolah ini didirikan oleh Yayasan Permata Mojosari Mojokerto. Sekolah ini merupakan sekolah swasta yang berkomitmen untuk melahirkan generasi unggul dengan karakter islam yang kuat. SD Islam Permata Mojosari terletak di Dusun Menanggal Desa Menanggal RT 07/RW 01 Kec. Mojosari Kab. Mojokerto. Dalam penelitian ini, peneliti menganalisis *managerial skill* kepala sekolah di SD Islam Permata Mojosari yang mengfokuskan dua aspek yaitu: 1). Menyusun perencanaan sekolah, 2) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah.

1) Menyusun Perencanaan Sekolah di SD Islam Permata Mojosari

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di SD Islam Permata Mojosari telah menunjukkan *managerial skill* yang efektif dalam menyusun perencanaan sekolah. Proses perencanaan melibatkan berbagai stakeholder dan dilakukan secara sistematis dan terstruktur, menghasilkan dokumen perencanaan yang komprehensif dan realistis. Berikut adalah rincian hasil penelitian untuk setiap komponen perencanaan sekolah.

a) Menyusun Rencana Strategis (RENSTRA) sekolah

Pembentukan tim khusus yang terdiri dari kepala sekolah, guru, staf, dan komite sekolah untuk melakukan analisis situasi, menetapkan tujuan jangka panjang (5 tahun), mengidentifikasi tantangan, merumuskan visi dan misi, menyusun Rencana Anggaran dan Belanja Sekolah (RAPBS), merancang strategi pelaksanaan program, dan menetapkan mekanisme pemantauan dan evaluasi. Proses penyusunannya memakan waktu sekitar dua bulan, termasuk tahap awal, verifikasi oleh Dinas Pendidikan, revisi, dan pengesahan sebagai rencana anggaran.

Berikut hasil wawancara peneliti dengan beberapa sumber, yang menjelaskan penyusunan rencana strategis sekolah tersebut:

Cuplikan 1:

Membentuk tim penyusun dahulu, selanjutnya melakukan analisis situasi sekolah, menetapkan tujuan lima tahun kedepan, melakukan identifikasi; identifikasi tantangan nyata seperti mengenali rintangan yang dihadapi sekolah, keadaan sekarang, kemudian keadaan yang diinginkan, merumuskan visi dan misi, selanjutnya melakukan penyusunan rencana biaya (RAPBS), menyusun strategi pelaksanaan program, pemantauan dan evaluasi kinerja program.”

Langkah dalam menyusun rencana strategis sekolah di SD Islam Permata Mojosari sejalan dengan yang dituliskan oleh Rohiat. Menurut Rohiat (2019) dimulai dengan analisis menyeluruh terhadap lingkungan eksternal dan kondisi internal sekolah saat ini, kemudian memproyeksikan kondisi ideal lima tahun mendatang. Perbandingan antara kondisi saat ini dan yang diharapkan mengidentifikasi kesenjangan yang perlu diatasi. Berdasarkan analisis tersebut, visi dan misi sekolah dirumuskan, diikuti oleh perencanaan strategi pelaksanaan, menentukan alokasi dana, dan mekanisme pemantauan serta evaluasi yang komprehensif.

b) Menyusun Rencana Kerja Tahunan (RKT) sekolah

SD Islam Permata Mojosari menyusun RKT setiap tahun melalui proses pembentukan tim, analisis situasi, penetapan tujuan, identifikasi tantangan, penyusunan RAPBS, perencanaan program, supervisi, pemantauan, evaluasi, dan jadwal pelaksanaan. RKT terstruktur dengan program utama yang mencakup pengembangan standar proses, sarana prasarana, pengelolaan dan pembiayaan.

Berikut hasil wawancara peneliti dengan beberapa sumber, yang menjelaskan penyusunan rencana kerja tahunan sekolah tersebut:

Cuplikan 2:

“Penyusunan Rencana Kerja Tahunan di SD Islam Permata Mojosari melibatkan beberapa tahapan. Tahapan tersebut meliputi pembentukan tim penyusun RKAS, analisis situasi sekolah, penetapan tujuan tahunan, identifikasi tantangan dan kondisi yang diharapkan, penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS), perencanaan program, serta perencanaan supervisi, pemantauan, dan evaluasi. Terakhir, penyusunan jadwal pelaksanaan program juga menjadi bagian penting dalam proses ini. Proses penyusunan Rencana Kerja Tahunan diperkirakan memakan waktu sekitar dua bulan. Tahap penyusunan rencana awal membutuhkan waktu satu hingga dua minggu, di ikuti dengan proses verifikasi oleh Dinas Pendidikan. setelah kita perlu adanya revisi, rencana tersebut di ajukan kembali untuk mendapatkan persetujuan dan disahkan sebagai rencana anggaran. Secara keseluruhan, saya sebagai Kepala sekolah bertanggung jawab penuh atas seluruh proses penyusunan rencana ini.”

Hasil penelitian penyusunan Rencana Kerja Tahunan (RKT) di SD Islam Permata Mojosari diawali dengan pembentukan tim dan analisis situasi sekolah untuk menetapkan tujuan tahunan. Tim mengidentifikasi tantangan dan kesenjangan antara kondisi sekolah

saat ini dan kondisi yang diinginkan, kemudian menyusun rencana anggaran (RAPBS), program kerja, rencana supervisi, pemantauan, dan evaluasi, serta jadwal pelaksanaan. Hasilnya adalah RKT (Rencana Kerja Tahunan) yang sistematis, mencakup program-program selaras dengan standar nasional pendidikan.

Penyusunan rencana tahunan tersebut sudah mencakup sebagian besar poin penting yang diuraikan oleh Rohiat (2019:107), termasuk analisis kondisi sekolah saat ini dan target satu tahun kedepan (memperhatikan pemerataan, kualitas, relevansi, efisiensi, dan kapasitas), identifikasi masalah dan solusi, penentuan target keberhasilan, perencanaan anggaran dan sumber dana, perencanaan pelaksanaan program, sistem pemantauan dan evaluasi, jadwal kegiatan, serta penanggung jawab masing-masing program.

c) Menyusun Rencana Anggaran Belanja Sekolah (RAPBS).

RAPBS di SD Islam Permata Mojosari disusun secara bottom-up dari program-program sekolah dan disesuaikan dengan dana yang tersedia. Fokus RAPBS adalah pada program-program yang mendukung Standar Nasional Pendidikan, meskipun saat ini SD Islam Permata Mojosari saat ini hanya mengcover 4 standar yaitu 1). Pengembangan standar proses 2). Pengembangan sarana prasarana 3). Pengembangan standar pengelolaan 4). Pengembangan standar pembiayaan.

Berikut hasil wawancara peneliti dengan beberapa sumber, yang menjelaskan penyusunan Rencana Anggaran Belanja Sekolah (RAPBS) tersebut:

Cuplikan 3:

“Menyusun rencana biaya disusun berdasarkan program yang akan dijalankan dalam satu tahun kedepan.”

Hasil penelitian Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) di SD Islam permata Mojosari menampilkan rincian penggunaan dana sekolah selama satu tahun anggaran dan jumlah dana yang disesuaikan dengan program yang akan dijalankan. Anggaran tersebut difokuskan pada program-program yang mendukung Standar Nasional Pendidikan, meskipun fokusnya saat ini terbatas pada empat standar yaitu 1). Pengembangan standar proses 2). Pengembangan sarana prasarana 3). Pengembangan standar pengelolaan 4). Pengembangan standar pembiayaan. Meskipun dirancang untuk mendukung delapan standar nasional pendidikan, implementasinya saat ini masih terkonsentrasi pada empat standar tersebut. Meskipun begitu, penyusunan RAPBS di SD Islam Permata Mojosari yang telah dibuat sesuai dengan pendapat Rohiat (2019:114) bahwa dalam membuat rencana anggaran sekolah tersebut, setiap besar alokasi dana dari semua

sumber dana harus dicantumkan misalnya dana rutin/daerah, dari pusat, komite sekolah maupun sumber dana lainnya.

d) Menyusun jadwal pelaksanaan program kegiatan.

SD Islam Permata Mojosari menerapkan sistem penjadwalan triwulan yang didiskusikan bersama guru dan staf, dengan mempertimbangkan prioritas program.

Berikut hasil wawancara peneliti dengan beberapa sumber, yang menjelaskan penyusunan jadwal pelaksanaan program kegiatan tersebut:

Cuplikan 4:

“Penyusunan jadwal dilakukan dengan mendiskusikan program-program dengan guru dan staf, kemudian membuat jadwal pelaksanaannya.”

Hasil penelitian menunjukkan jadwal pelaksanaan program di SD Islam Permata Mojosari disusun berdasarkan alokasi triwulan, sesuai dengan teori Rohiat (2019:115) yang menekankan pentingnya penyesuaian alokasi waktu (mingguan, bulanan, triwulan, dst.) dengan karakteristik program. Proses penyusunan yang melibatkan diskusi bersama dan verifikasi di dinas pendidikan memastikan program-program tersusun baik dan pasti, sehingga jadwal pelaksanaan program dapat menjadi pegangan bagi pelaksana dan sekaligus alat kontrol, sebagaimana dijelaskan oleh Rohiat (2019:115).

2) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di SD Islam Permata Mojosari memiliki *managerial skill* yang efektif dalam memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah, khususnya sumber daya manusia. Komunikasi yang terbuka, pemberian arahan dan motivasi yang efektif, serta program pengembangan profesionalisme guru telah membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

a. Mengomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf

Berdasarkan hasil observasi, SD Islam Permata Mojosari melibatkan semua pihak, mulai dari guru, staff, kepala sekolah, hingga orang tua siswa, dalam merumuskan dan menyebarkan visi serta misi sekolah. Visi dan misi ini tidak hanya dipajang di dinding sekolah, tetapi juga tercantum dalam dokumen-dokumen penting seperti profil sekolah dan kurikulum. Dengan cara ini, semua anggota komunitas sekolah memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan yang ingin dicapai.

Berikut hasil wawancara peneliti dengan beberapa sumber, yang menjelaskan tentang bagaimana kepala sekolah mengomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah tersebut:

Cuplikan 1:

“Visi dan misi sekolah dibuat bersama guru, staff, kepala sekolah, dan komite sekolah. Semua pihak yang terlibat sudah memahaminya. Orang tua siswa dilibatkan melalui pertemuan-pertemuan khusus agar mereka juga paham dan mendukungnya. Kerja sama semua pihak penting untuk keberhasilan sekolah.”

Cuplikan 2:

“Guru terlibat dalam proses penyusunan visi dan misi. Visi dan misi juga ditempel di dinding sekolah, tercantum dalam profil sekolah, dan di integrasikan dalam kurikulum sekolah.”

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terkait memimpin sekolah, menyatakan bahwa kepala sekolah di SD Islam Permata Mojosari berkolaborasi dengan guru-guru dalam menyusun visi dan misi sekolah. Kerjasama ini sangat penting untuk memastikan bahwa kepala sekolah dan guru memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan sekolah, sehingga komunikasi yang terjalin menjadi lebih efektif dan jelas. Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi efektif visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategi sekolah di SD Islam Permata Mojosari tercapai melalui kolaborasi kepala sekolah dengan para guru dalam menyusun visi dan misi.

Hal ini sejalan dengan teori Rohiat (2019:37) menekankan bahwa peran senior manajemen harus mampu memberikan arahan, visi, dan inspirasi, serta pentingnya komunikasi misi secara efektif di seluruh institusi. Kolaborasi tersebut, selain memastikan pemahaman yang sama, juga selaras dengan prinsip pemberdayaan guru yang diutarakan oleh Rohiat (2019:37), memberikan kesempatan maksimal bagi guru untuk mengembangkan pembelajaran siswa. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi yang menerapkan sistem tim, kolaborasi dan komunikasi yang baik antara kepala sekolah, guru dan staf (tenaga kependidikan), dengan kepala sekolah berperan sebagai pemimpin yang aktif dan teladan, menjadi kunci dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang efektif dan berkualitas di SD Islam Permata Mojosari.

- b. Berkomunikasi, memberikan pengarahan menugaskan, serta memotivasi guru dan staff agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SD Islam Permata Mojosari telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru dan staf. Kepala sekolah secara aktif melibatkan guru dalam berbagai kegiatan sekolah melalui rapat-rapat rutin.

Berikut hasil wawancara peneliti dengan beberapa sumber, yang menjelaskan tentang bagaimana kepala sekolah mengkomunikasi, memberikan pengarahan menugaskan, serta memotivasi guru dan staff sebagai berikut:

Cuplikan 3:

“Saya selalu mengadakan pertemuan, jadi dengan pertemuan tersebut saya berikan arahan dan memotivasi kepada guru-guru dan staff sekolah. Kemudian kami memberikan semacam penghargaan ucapan terima kasih kepada yang memperlihatkan kinerja yang bagus bahkan juga kalau dalam pemberian intensif/ bonus, tentu mereka lebih dalam kinerja juga akan mendapatkan intensif yang sesuai dengan kinerja mereka.”

Berdasarkan penelitian bahwa *managerial skill* kepala sekolah SD Islam Permata Mojosari selaras dengan teori Kompri (2017:116-117) tentang kepemimpinan efektif, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian ini. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip tersebut melalui *managerial skill* yang efektif.

Kepala sekolah SD Islam Permata Mojosari secara rutin mengadakan pertemuan dengan para guru dan staf, yang menjadi sarana untuk memberikan arahan dan menjelaskan secara rinci tanggung jawab masing-masing individu. Pendekatan ini sejalan dengan *manajerial skill* yang efektif, dimana komunikasi yang jelas dan terarah diutamakan untuk membangun pemahaman yang baik di antara seluruh anggota staf. Selain itu, pemberian penghargaan dan intensif kepada guru yang menunjukkan kinerja baik merupakan strategi penting dalam memotivasi dan mendorong semangat kerja. Dengan memberikan pengakuan atas dedikasi dan usaha mereka, kepala sekolah tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga membangun budaya kerja yang positif di lingkungan sekolah, menunjukkan *managerial skill* yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia.

c. Membangun kerja sama tim antar guru, antar staf, dan antara guru dengan staf

Kepala sekolah SD Islam Permata Mojosari telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan suportif, yang memungkinkan terciptanya kerja sama tim yang solid dan atmosfer kerja yang saling mendukung.

Berikut hasil wawancara peneliti dengan beberapa sumber, yang menjelaskan tentang bagaimana kepala sekolah membangun kerja sama tim antar guru, antar staf, dan antara guru dengan staf adalah sebagai berikut:

Cuplikan 4:

“Membangun kerjasama tim, para guru sudah mempunyai tugas masing-masing. Jadi saya menyarankan untuk saling terbuka satu sama lain, sehingga hubungan emosionalnya dapat terjalin dengan baik. karena dengan sistem keterbukaan, saya selalu mengatakan bahwa saya siap menerima kritikan demi perbaikan, jadi saya selalu terbuka terhadap teman-teman guru dan staff.”

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah membangun komunikasi yang baik, yang menjadi landasan dalam menciptakan kerjasama tim yang solid dan atmosfer kerja yang saling mendukung. Dalam lingkungan yang terbuka ini, semua pihak merasa nyaman untuk memberikan kritik dan saran demi perbaikan.

Kepala sekolah di SD Islam Permata Mojosari juga menunjukkan sikap keterbukaan dengan menyatakan kesiapan untuk menerima kritik dari para guru, yang mencerminkan komitmennya untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, terutama di SD Islam Permata Mojosari. Sikap terbuka ini sejalan dengan pendapat dari Spanbauer yang dikutip dalam Rohiat (2019:37-38) yang menyimpulkan bahwa untuk menerapkan Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan, ada beberapa langkah penting yang perlu di ambil, yaitu pertama, melibatkan semua guru dan staf atau tenaga kependidikan dalam proses penyelesaian masalah; kedua, menerapkan komunikasi yang sistematis dan berkelanjutan antar individu yang terlibat di sekolah; dan ketiga, mengadopsi sikap rendah hati dengan memberikan bantuan tanpa mengharapkan imbalan adalah kunci untuk membangun kepercayaan dan saling mendukung di antara anggota tim.

d. Melengkapi guru dan staf dengan keterampilan profesional

Berdasarkan observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah SD Islam Permata Mojosari secara aktif mendorong guru untuk meningkatkan kemampuan profesional mereka. Hal ini terlihat dari frekuensi guru yang diutus untuk mengikuti workshop atau seminar yang relevan dengan bidang keahlian masing-masing.

Berikut hasil wawancara peneliti dengan beberapa sumber, yang menjelaskan tentang bagaimana kepala sekolah melengkapi guru dan staf dengan keterampilan profesional adalah sebagai berikut:

Cuplikan 5:

“Mengadakan pelatihan-pelatihan di sekolah jadi kita datangkan narasumber, kemudian pelatihan di luar, biasa ada permintaan, kita kirimkan guru ke pelatihan tersebut. Dan guru juga ada wadahnya untuk pengembangan guru seperti KKG, jadi di KKG terdiri dari beberapa guru yang secara sistematis sekali sebulan mengadakan pertemuan guru, jadi saya mengirim guru ke pertemuan itu secara bergilir.”

Berdasarkan penelitian, kepala sekolah SD Islam Permata Mojosari sudah menerapkan strategi komprehensif dan terencana dalam pengembangan profesionalisme guru. Kombinasi pelatihan internal dan eksternal, secara partisipasi aktif dalam KKG, memastikan guru memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi mereka secara berkelanjutan. Hal ini menunjukkan komitmen kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kemampuan profesional guru.

Pendekatan ini sejalan dengan ciri-ciri kepala sekolah yang efektif yang diungkapkan oleh Kompri (2017:116-117), dimana salah satu indikator keberhasilannya adalah kemampuan untuk mendorong guru dalam mengembangkan profesionalisme sesuai dengan bidang keahlian mereka. Dengan memberikan dukungan dan sumber daya yang tepat, kepala sekolah menunjukkan komitmen yang kuat dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui pengembangan kemampuan profesional guru.

e. Memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa dan komite sekolah

Kepala sekolah di SD Islam Permata Mojosari memegang peranan krusial dalam keberhasilan operasional dan kemajuan sekolah. Hal ini terlihat jelas dari peran aktif beliau dalam memimpin berbagai rapat penting. Kepala sekolah di SD Islam Permata Mojosari secara aktif memimpin jalannya rapat-rapat penting. Rapat-rapat tersebut melibatkan seluruh pemangku kepentingan, termasuk guru, staf, orang tua siswa, dan komite sekolah.

Berikut hasil wawancara peneliti dengan beberapa sumber, yang menjelaskan tentang bagaimana kepala sekolah memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa dan komite sekolah adalah sebagai berikut:

“Rapat merupakan hal yang sangat penting bagi kami untuk menjaga komunikasi yang baik dan memastikan semua pihak berjalan seiringan. Secara umum, saya mengadakan dan memimpin rapat dengan guru dan staff setiap seminggu sekali. Rapat dengan orang tua biasanya dilakukan dua kali dalam setahun, yaitu pada awal dan akhir tahun ajaran. Sedangkan rapat komite sekolah

diadakan setiap tiga bulan sekali. Topik yang dibahas dalam rapat tersebut meliputi evaluasi pembelajaran, perencanaan pembelajaran, disiplin siswa, program-program sekolah, prestasi siswa, perkembangan sekolah, anggaran sekolah, pengembangan sekolah, dan kerja sama dengan pihak luar.”

Berdasarkan penelitian, kepala sekolah di SD Islam Permata Mojosari secara aktif memimpin jalannya rapat-rapat penting. Rapat-rapat tersebut melibatkan seluruh pemangku kepentingan, termasuk guru, staf, orang tua siswa, dan komite sekolah. Kepemimpinan beliau dalam rapat-rapat ini memastikan terlaksananya diskusi yang terarah dan efektif, menghasilkan keputusan yang tepat guna, dan memastikan semua pihak terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan. Lebih dari sekedar pengambilan keputusan, *managerial skill* kepala sekolah ini menjamin partisipasi aktif semua pihak, menciptakan rasa kepemilikan bersama atas kemajuan sekolah.

Praktik *managerial skill* ini selaras dengan teori pemberdayaan guru yang dikemukakan oleh Rohiat (2019:37). Rohiat menekankan bahwa kunci keberhasilan pendidikan terletak pada pemberdayaan guru, bukan hanya sekedar memberikan penugasan tugas, melainkan memberikan kesempatan luas bagi guru untuk mengembangkan potensi mereka dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran bagi siswa. *Managerial skill* kepala sekolah di SD Islam Permata Mojosari secara nyata merefleksikan hal ini melalui fasilitas diskusi dan pengambilan keputusan bersama.

Lebih lanjut, temuan ini juga sejalan dengan perspektif Basri (2019) mengenai pengelolaan sumber daya pendidikan yang efektif oleh kepala sekolah. Basri menekankan pentingnya kemampuan kepala sekolah dalam mengelola seluruh aspek sumber daya, mulai dari tenaga kependidikan, sarana prasarana, kurikulum, hingga kerjasama eksternal. Kemampuan kepala sekolah dalam memfasilitasi rapat-rapat yang melibatkan berbagai sumber daya ini menunjukkan implementasi efektif dari prinsip pengelolaan sumber daya pendidikan. Kompri (2017:116-117) juga menekankan pentingnya kemampuan kepala sekolah dalam memimpin dan mengarahkan guru sebagai ciri manajerial yang efektif. Dengan demikian, keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin rapat di SD Islam Permata Mojosari tidak hanya menghasilkan keputusan yang tepat, tetapi juga secara signifikan berkontribusi pada terciptanya lingkungan yang mendukung pemberdayaan guru, pengelolaan sumber daya yang efektif, dan pada akhirnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah terutama di SD Islam Permata Mojosari.

The Research model or framework is intended to further clarify the essence of the discussion of previous research result and the theoretical basis in the research, including the relationship between influential variables. (Enny Istanti, et al. 2024 : 150). This research will be conducted in three phases : measurement model (external model), structural model (internal model), and hypothesis testing. (Pramono Budi,et al., 2023 ; 970). Melalui proses tersebut, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kinerja pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan sebaik - baiknya. (Abdul Aziz Sholeh et.al. 2024 :82). Memilih merupakan bagian dari suatu upaya pemecahan sekaligus sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu dibutuhkan keputusan pembelian yang tepat (Kristiawati Indriana et.al. 2019 : 28). Kerja sama antara pemerintah, industri, lembaga penelitian dan masyarakat sipil dalam merancang menerapkan, Komitmen dan kerja sama yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan menjadi kunci keberhasilan upaya - upaya tersebut. (Gazali Salim et al. 2024 : 63). The SERVQUAL model includes calculating the difference between the values given by customers for each pair of statements related to expectations and perceptions (Diana Zuhro et al. 2024 : 98)

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala sekolah di SD Islam Permata Mojosari memiliki managerial skill yang efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini terlihat dari dua aspek utama:

1) Menyusun perencanaan sekolah

Kepala sekolah telah menunjukkan kemampuan yang efektif dalam menyusun perencanaan sekolah. Prosesnya melibatkan semua stakeholder dan dilakukan secara sistematis dan terstruktur, menghasilkan dokumen perencanaan yang komprehensif dan realistis. Hal ini diwujudkan dalam Rencana Strategis (RENSTRA), Rencana Kerja Tahunan (RKT), dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) yang terstruktur dan mencerminkan komitmen untuk mencapai tujuan pendidikan.

2) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah.

Kepala sekolah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan suportif, selalu siap menerima masukan dan kritik, memberikan bantuan jika guru menghadapi kendala, dan terus berupaya meningkatkan kompetensi melalui pelatihan-pelatihan baik di dalam maupun diluar sekolah. Rapat dan pertemuan rutin yang diadakan kepala sekolah dengan guru dan staff juga membangun hubungan yang harmonis dan kolaboratif di lingkungan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, Y., Putra, I. N. N. A., & Novianti, I. (2022). Pengaruh kompetensi manajerial, supervisi, dan sosial kepala sekolah terhadap mutu pendidikan di SMP Negeri se-Kota Bima. *Jurnal Ilmiah Refleksi: Ekonomi, Akuntansi, Manajemen dan Bisnis*.
- Aziz Sholeh, A., et al. (2024). Kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Insolent Raya di Surabaya. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 82–96.
- Basri, H. (2019). Kepemimpinan kepala sekolah (Vol. 5, No. 2, pp. 341–352). Bandung: Pustaka Setia.
- Daengs, G. S. A., Istanti, E., Negoro, R. M. B. K., & Sanusi, R. (2020). The aftermath of management action on competitive advantage through process attributes at food and beverage industries export import in Perak Harbor of Surabaya. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, 1418–1425.
- Damayanti, D. (2020). Kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim sekolah dan mutu sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 24(1), 154–116. <https://www.researchgate.net/publication/336479935> (Diakses pada 8 Juni 2024)
- Iskandar, J. (2017). Keterampilan kepala sekolah. *Jurnal Idaarah*, 1(1), Juni.
- Istanti, E., et al. (2024). Service design performance based on consumer preferences. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(3), 142–160.
- Istanti, E., Kusumo, B., & N., I. (2020). Implementasi harga, kualitas pelayanan dan pembelian berulang pada penjualan produk gamis Afifathin. *Ekonomika*, 8(1), 1–10.
- Kementerian Pendidikan Nasional. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Jakarta: Kencana.
- Kompri. (2017). Standarisasi kompetensi kepala sekolah: Pendekatan teori untuk praktik profesional. Jakarta: Kencana.
- Kristiawati, et al. (2019). Citra merek, persepsi harga dan nilai pelanggan terhadap keputusan pembelian pada Mini Market Indomaret Lontar Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen (JMM 17)*, 6(2), 27–36.
- Kumala Dewi, I., et al. (2022). Peningkatan kinerja UMKM melalui pengelolaan keuangan. *Jurnal Ekonomi Akuntansi, UNTAG Surabaya*, 23–36.

- Nurani, R. T., & Sarino, A. (2017). Kepemimpinan kepala sekolah, supervisi akademik, dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 2(1), 298. <https://doi.org/10.17509/jpm.v2i1.14613> (Diakses pada 6 Desember 2024 pukul 15.35 WIB)
- Poerwadarminta, W. J. S. (2019). *Kamus umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. https://books.google.co.id/books/about/Kamus_umum_Bahasa_Indonesia.html (Diakses pada 8 Desember 2024 pukul 11.05 WIB)
- Pramono, B., Istanti, E., Daengs, G. S., Syafi'i, A., & Kusumo, B. K. N. R. M. (2023). Impact of social media marketing and brand awareness on purchase intention in coffee shop culinary in Surabaya. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 5(6), 968–977.
- Rina Dewi, et al. (2020). Internal factor effects in forming the success of small businesses. *Jurnal SINERGI UNITOMO*, 10(1), 13–21.
- Rohiat. (2019). *Kecerdasan emosional kepemimpinan kepala sekolah*. Bandung: Refika Aditama.
- Salim, G., et al. (2024). *Ikan Nomei, Merdeka Belajar Kampus Merdeka*. Halaman 1–98.
- Soemantri, I., A., et al. (2020). Entrepreneurship orientation strategy, market orientation and its effect on business performance in MSMEs. *Jurnal EKSPEKTRA Unitomo*, 4(1), 1–10.
- Zuhro, D., et al. (2024). Impact of measurement of service quality using the SERVQUAL method. *Digital Innovation: International Journal of Management*, 1(3), 94–114.