

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMUASKAN
STAKEHOLDER PENDIDIKAN**

(Studi Multi-situs Di MI Islamiyah Mulyoagung Dan SDI Al-Hadad
Kedungjambe Kecamatan Singgahan Kabupaten Tuban)

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar
Magister dalam Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah



Oleh :

Ahmad Afandi

NIM. F02A15185

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL

SURABAYA

2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Ahmad Afandi

NIM : F02A15185

Program : Magister (S-2)

Institusi : Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Tuban, 20 April 2018

Saya yang menyatakan,

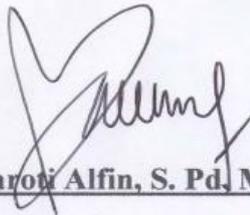
Ahmad Afandi



PERSETUJUAN

Tesis Ahmad Afandi ini telah disetujui
Pada tanggal 20 April 2018

Oleh
Pembimbing



Dr. Jauharoti Alfin, S. Pd, M. Si

PENGESAHAN TIM PENGUJI

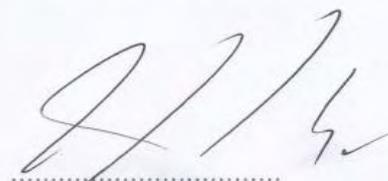
Tesis Ahmad Afandi ini telah diuji
pada tanggal 8 Mei 2018

Tim Penguji:

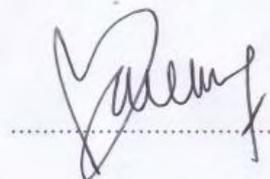
1. Dr. Hisbullah Huda, M.Ag (Ketua)


.....

2. Dr. H. M. Yunus Abu Bakar, M.Ag (Penguji)


.....

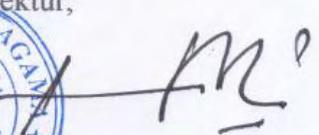
3. Dr. Jauharoti Alfin, S. Pd, M. Si (Penguji)


.....

Surabaya, 8 Mei 2018

Direktur,




Prof. Dr. H. Husein Aziz, M.Ag.
195601031985031002



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Ahmad Afandi
NIM : F02A15185
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah / Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
E-mail address : zick.afandi@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMUASKAN STAKEHOLDER
PENDIDIKAN (STUDI MULTI-SITUS DI MI ISLAMIYAH MULYOAGUNG DAN SDI
AL-HADAD KEDUNGGJAMBE KECAMATAN SINGGAHAN KABUPATEN TUBAN)

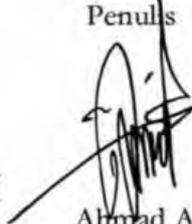
beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 17 Juli 2018

Penulis

()
Ahmad Afandi

bukanlah tugas yang mudah karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, akan tetapi juga mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan menuntut pelaksanaan manajemen yang baik. Sayangnya selama ini aspek manajemen kepala sekolah pada tingkat dan satuan pendidikan belum mendapat perhatian yang serius sehingga seluruh komponen sistem pendidikan kurang berfungsi dengan baik. Lemahnya manajemen yang diterapkan di lembaga pendidikan berdampak pada efisiensi internal pendidikan yang terlihat dari jumlah peserta didik yang mengulang bahkan pada minimnya jumlah siswa yang ada dalam lembaga pendidikan itu sendiri.

Kepala sekolah sebagai manajer yang mempunyai kompetensi tinggi cenderung mampu meningkatkan organisasi, sebaliknya manajer yang kurang mampu memiliki kompetensi cenderung membuat organisasi mandeg atau mundur, sebab manajemen yang dipimpin oleh seorang manajer merupakan pusat atau inti administrasi. Sedangkan administrasi adalah proses yang ada dalam organisasi, kalau proses itu makin baik menandakan organisasi makin maju, sebaliknya bila proses itu jelek dan akhirnya macet maka menandakan organisasi itu mundur atau pada akhirnya akan mati.

sekolah apabila manajer berada di sekolah, apabila sekolah tersebut memiliki yayasan maka tidak menutup kemungkinan perkembangan itu didapat dari yayasan sendiri atau bahkan bisa juga didapat dari luar yayasan seperti instansi atasan seperti dari kantor departemen pendidikan misalnya.

Untuk pengembangan diri sebagai manajer tidak perlu selalu menunggu saran atau instruksi dari atasan, ia dapat belajar sendiri dengan segala upaya, seperti membaca buku, majalah, berkonsultasi kepada orang yang dipandang ahli, berdiskusi dengan sesama manajer, dan sebagainya. Begitu pula dengan pengembangan manajer di lembaga formal seperti di jenjang pendidikan sekolah dasar dapat dimulai dari inisiatif kepala sekolahnya. Ia berusaha agar para guru dan staf-staf lainnya diharapkan bisa belajar secara informal tentang hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan manajer, di samping ia sendiri juga mempelajarinya.

Kepala sekolah sebagai manajer dalam sebuah lembaga pendidikan harus mempunyai sikap tidak pernah berhenti belajar, bahkan pada umumnya bila sudah mencapai tingkat ini mereka haus akan ilmu, banyak ide, dan kreatif. Secara informal mereka terus belajar, sebab memenuhi rasa haus di atas justru mengakibatkan perkembangan dalam berinovasi dan berimprovisasi. Mereka juga tahu bahwa dunia pendidikan berubah terus sesuai dengan perubahan zaman. Walaupun falsafah pancasila yang mewarnai pendidikan tidak akan berubah di bumi indonesia, namun penerapannya pada dunia yang tetap berubah membutuhkan pemikiran dan inovasi. Inilah yang merupakan

tantangan bagi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan yang mengharuskan mereka belajar seumur hidup.

Ungkapan-ungkapan dan deskripsi di atas dapat dilihat, betapa besarnya pengaruh seorang pemimpin terhadap perkembangan atau mundurnya sebuah lembaga. Hal demikian ini juga dapat terjadi di semua lembaga atau organisasi termasuk juga di madrasah. Jika dikaitkan dengan keberadaan di madrasah (sekolah) maka kepala sekolah adalah orang nomor satu yang memiliki pengaruh dan penentu kemajuan dari madrasah yang dipimpinnya. Oleh karena itu tidaklah berlebihan bila tanggung jawab dan wewenang kepala sekolah meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Edukator : bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.
2. Selaku manajer : dalam hal ini bertugas untuk menyusun perencanaan, pengadaan rapat, mengorganisasikan kegiatan, mengatur PBM, mengarahkan kegiatan, melaksanakan pengawasan dan tugas lainnya.
3. Selaku administrator : bertugas menyelenggarakan administrasi yang meliputi perencanaan, kesiswaan, pengorganisasian, ketatausahaan, pengarahan, kantor, pengkoordinasian, keuangan, kurikulum, dan lain-lain.
4. Supervisor : bertugas menyelenggarakan supervisi di bidang PBM, kegiatan ketatausahaan, kegiatan BP/BK, sarana dan prasarana, kegiatan ekstra kurikuler, dan lain-lain.

serta tanggung jawab tugas pendidik, menerapkan waktu belajar secara efektif dan efisien di sekolah, melakukan penilaian kinerja guru secara berkala, memberikan *reward* kepada para guru. Sedangkan keberhasilan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah 7 Yogyakarta peneliti melihat bagaimana para guru menerapkan standar kompetensi yang telah ditetapkan oleh pemerintah meliputi kompetensi pedagogis, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi kepemimpinan keagamaan. Berikut hasil penelitian dari penerapan lima kompetensi yang dimaksud : a) Keberhasilan kompetensi pedagogis yang dicapai adalah bahwa para guru telah bersikap selayaknya seorang guru profesional yang selalu membimbing dan mengedepankan pemahaman kepada peserta didik akan pentingnya belajar, b) Keberhasilan kompetensi profesional yang dicapai adalah para guru selalu memperdalam dan mengembangkan mata pelajaran yang dikuasai agar dapat memberikan pelayanan secara maksimal kepada peserta didik, c) Keberhasilan kompetensi kepribadian yang dicapai adalah para guru berkepribadian santun, berbudi luhur serta selalu bersikap sebagai suri tauladan yang baik terhadap peserta didik maupun masyarakat, d) keberhasilan kompetensi sosial yang dicapai adalah bahwa para guru selalu mengedepankan rasa sosial dengan peserta didik maupun dengan rekan sejawat dan masyarakat, e) keberhasilan kompetensi keagamaan yang dicapai adalah bahwa para guru selain mengajarkan ilmu pengetahuan umum kepada peserta didik, para guru juga membimbing dan

kepala sekolah yang semestinya. Yaitu meliputi Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator dengan berhasil baik. Selain itu Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo memiliki tekad, semangat, kompetensi/kemampuan diri, serta suatu keberanian untuk menggunakan kekuatan (*Strength*), menghadapi hambatan (*Weaknesses*), memanfaatkan peluang (*Opportunities*), dan menghadapi tantangan (*Threats*), disamping itu juga memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan dengan stakeholder yang ada.⁷

Dari ketiga penelitian tersebut di atas fokus kajiannya adalah dari aspek kepala sekolah dalam manajemen sekolah. Perbedaannya hanya terletak pada pencapaian indikator yang hendak dituju. Kalau penelitian Sandi Aji Wahyu Utomo ditujukan untuk meningkatkan kompetensi semua guru bidang studi, kalau penelitian Mulyono Priyono hanya dikhususkan untuk peningkatan kinerja guru PAI saja, dan penelitian MJ Hari Marsongko ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada di sekolah. Sedangkan dalam penelitian ini sebenarnya ada persamaan dengan ketiga penelitian yang sudah disebutkan di atas, yaitu sama-sama meneliti kepala sekolah dalam manajemen sekolah, akan tetapi juga ada perbedaannya yaitu pada tujuannya. Penelitian Sandi Aji Wahyu Utomo dan Mulyono Priyono ditujukan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru, penelitian MJ Hari Marsongko bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan, sedangkan dalam

⁷ MJ Hari Marsongko, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah” (Tesis—Universitas Sebelas Maret, Surakarta, 2009).

Hadad Kedungjambe, Model Kepemimpinan Kepala SDI Al-Hadad Kedungjambe, Manajemen di SDI Al-Hadad Kedungjambe, Strategi Kepala Sekolah SDI Al-Hadad Kedungjambe dalam Memuaskan Stakeholder Pendidikan, Kepuasan Stakeholder Pendidikan Terhadap Manajemen Sekolah di SDI Al-Hadad Kedungjambe.

Bab kelima, berisi tentang analisis dan pembahasan yang meliputi : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Memanage Lembaga Pendidikan, Manajemen Kelembagaan Pendidikan Sekolah, Strategi Kepala Sekolah sebagai *Chief Executive Officer* (CEO) dalam Memuaskan Stakeholder Pendidikan, dan Kepuasan Stakeholder Pendidikan Terhadap Manajemen Sekolah.

Bab keenam, adalah bagian akhir dari penelitian ini yaitu berupa penutup yang berisi, kesimpulan, dan saran.

direncanakan. Fungsi pengejawantahan tujuan organisasi berarti seorang pemimpin di samping paham tujuan dibentuknya organisasi dan memahami ciri-ciri organisasi sebagai sistem terbuka.

Sekolah sebagai organisasi dengan sistem terbuka mempunyai hubungan-hubungan (relasi) dengan lingkungan. Selain sebagai wahana pembelajaran, lingkungan juga merupakan tempat berasalnya masukan (input) sekolah. Input sekolah adalah segala masukan yang dibutuhkan sekolah untuk terjadinya proses pendidikan guna mendapatkan output yang diharapkan.

Input merupakan bahan-bahan yang diperlukan untuk membuat suatu generasi yang disebut sebagai manusia seutuhnya. Input sekolah dapat diidentifikasi melalui dari manusia (*man*), uang (*money*), material/bahan-bahan (*materials*), metode-metode (*methods*), dan mesin-mesin (*machines*).

3) Mempertahankan keutuhan organisasi (*to defend the organisations integration*).

Pemimpin mewakili organisasi kepada umum dan mewakili sifatnya, seperti halnya pemimpin mencoba untuk mengajak para bawahan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan. Selain itu di dalam kehidupan organisasi modern telah menjadi lebih kompleks, terjadi berbagai macam spesialisasi, pengelompokan (*segmented*). Keadaan ini menjadi sulit untuk memelihara kesatuan organisasi. Oleh sebab itu, tanpa koordinasi dan kontrol yang tepat organisasi akan terpecah-pecah (*fragmented*) dan tidak efektif, dengan demikian betapa pentingnya peranan seorang pemimpin untuk mempertahankan keutuhan organisasi.

kegagalan pemasaran, mengurangi biaya operasi yang diakibatkan oleh meningkatnya jumlah pelanggan, meningkatkan efektifitas iklan, dan meningkatkan reputasi bisnis. Dari beberapa manfaat tersebut, maka salah satu manfaat yang terpenting dari kepuasan pelanggan adalah meningkatnya loyalitas pelanggan terhadap produk atau jasa yang dibelinya.

Kepuasan pelanggan sangat penting bagi setiap organisasi, baik sektor jasa ataupun sektor barang, oleh karena itu tidak setiap waktu produsen dapat memuaskan konsumen, karena ada begitu banyak konsumen yang menggunakan produk dan setiap konsumen menggunakannya secara berbeda, sikap yang berbeda, dan berbicara secara berbeda. Kita tidak bisa menghentikan setiap perkataan seseorang, bahkan jika kita sudah memberikan yang terbaik yang kita miliki mereka masih membicarakan kekurangan produk kita.

Dalam menentukan kepuasan konsumen ada lima faktor yang harus diperhatikan yaitu :

- a. Kualitas produk, yaitu pelanggan akan merasa puas bila hasil mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas.
- b. Kualitas pelayanan atau jasa, yaitu pelanggan akan merasa puas bila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau sesuai dengan yang diharapkan.
- c. Emosi, yaitu pelanggan akan merasa bangga dan mendapatkan keyakinan bahwa orang lain akan kagum terhadap dia bila menggunakan produk dengan merek tertentu yang cenderung mempunyai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Kepuasan yang diperoleh bukan karena kualitas dari produk tetapi sosial atau *self esteem* yang membuat pelanggan merasa puas terhadap merek tertentu.

- 1) Dibidang kelembagaan birokrasi perlu melakukan reposisi diri menjadi birokrasi yang mampu bekerja dengan organisasi yang makin ramping dengan hierachis yang pendek dan dikelola oleh tenaga yang profesional dan sumber daya makin kecil, terbatas dan tidak bertambah.
- 2) Dibidang ketatalaksanaan harus reposisi diri ke arah terciptanya desentralisasi kewenangan yang selama ini dilakukan dengan pola yang sangat sentralistik, sehingga pada tingkat di bawah hanya bersifat menunggu perintah dan petunjuk. Sesungguhnya telah membelenggu kreatifitas dan perkembangan lembaga, serta demokratisasi di kalangan aparat birokrasi. Kondisi perlu diubah, birokrasi pusat membatasi diri pada kewenangannya yang bersifat standart umum (*freme work*) penjabarannya dikembangkan kreatifitas tingkat operasional. Sehingga tercipta paradigma baru dalam pelaksanaan setiap kegiatan organisasi dari keseragaman kepada keberagaman.
- 3) Bekerja dengan visi dan misi serta kebijakan yang jelas yang disusun secara kongkor dan mengalir dari tingkat organisasi paling tinggi sampai paling rendah. Sehingga dewasa ini setiap pemimpin organisasi telah memiliki visi dan misi tertulis yang dapat dijadikan arah oleh seluruh aparat organisasi bawahannya, sehingga program dan anggaran yang makin terbatas makin diarahkan secara bertahap menuju sasaran yang telah ditetapkan.
- 4) Merubah budaya menguasai ke arah melayani dan memberdayakan. Pada era reformasi ini aparat birokrasi ini tidak dapat lagi menjadi penguasa yang mentang-mentang, tapi harus mereposisi diri seolah-olah “pemain bola” yang

Dikaitkan dengan permasalahan pada bidang pendidikan, konsep perencanaan strategik dapat diterapkan dalam perencanaan pendidikan. Dengan perencanaan strategik, ada kecenderungan diperoleh suatu perumusan program yang lebih operasional. Berbagai faktor baik internal (organisasi) maupun eksternal (lingkungan) yang berpengaruh perlu diperhitungkan dalam proses perencanaan ini.

Itulah sebabnya diperlukan pendekatan ke dalam perencanaan pendidikan yang strategik, bertujuan untuk mencari bentuk dan identitas pada masa yang akan datang dengan mempertimbangkan berbagai hubungan yang kompleks atau sistem yang kompleks. Karena itu berbicara tentang pendidikan, maka tidak lepas dari berbagai faktor kehidupan lainnya, seperti ekonomi, sosial, politik, keamanan, kebudayaan, dan sebagainya. Berbagai faktor tersebut perlu diperhitungkan dalam mengadakan renstra pendidikan. Tanpa memperhatikan faktor-faktor tersebut beserta kecenderungannya, maka sulit dipertanggungjawabkan hasil proses perencanaan yang dilaksanakan.

Kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan sekolah harus mengacu pada renstra yang dibuat oleh stakeholder sekolah yang meliputi majelis lembaga, perwakilan guru, pimpinan sekolah dan orang tua selaku stakeholder pendidikan dengan menerapkan kegiatan berbasis lingkungan masyarakat sekitar sekolah.

Melalui renstra kepala sekolah dapat *concern for product* (perhatian terhadap hasil) digambarkan sebagai sikap supervisor terhadap segala sesuatu seperti kualitas keputusan-keputusan policy, prosedur dan proses, kreativitas penelaahan mutu layanan staf, efisiensi kerja dan volume output. Sedangkan *concern* (perhatian/orientasi terhadap orang) diinterpolasikan dalam arti yang luas pula,

pemeliharaan kebutuhan harga diri pekerja (*the self esteem of work*), pemberi tanggung jawab yang didasarkan pada kepercayaan bukan kepatuhan, penciptaan kondisi kerja dan hubungan antar pribadi yang menyenangkan.

Dalam mensikapi renstra sekolah sebagai perusahaan yang dipimpin oleh *Chief Executive Officer* (CEO) diperankan oleh kepala sekolah hendaknya melalui sistem. Dengan pendekatan sistem dalam renstra memberi dasar-dasar konseptual dalam sistem sebagai suatu metode dan teknik analisis (*system analysis*) terutama berfungsi dalam hal memecahkan masalah atau pengambilan keputusan. Dalam hal ini sistem dikaitkan dengan metode ilmiah. Analisis sistem ini mencakup :

- 1) Menyadari adanya masalah
- 2) Mengidentifikasi variabel-variabel yang relevan
- 3) Menganalisis dan mensintesis faktor-faktor sehubungan dengan masalah yang dihadapi
- 4) Menentukan kesimpulan dalam bentuk program-program kegiatan

Untuk lebih melengkapi uraian pendekatan sistem ini, perlu dijelaskan mengenai arti sistem itu sendiri. Fitz Gerald mengartikan sistem sebagai jaringan kerja, prosedur yang saling berhubungan untuk melaksanakan aktivitas ke arah pencapaian tujuan yang spesifik. Dalam pencapaian tujuan khusus tersebut, metode penelitian perlu dirinci, dikaitkan, dan disesuaikan dengan kondisi yang ada.

Berdasarkan hal di atas, metode penelaahan dan pemecahan masalah didasarkan atas kerangka ini mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Sistematis dan sistemik (menyeluruh)
- 2) Berorientasi pada output atau konfigurasi keinginan

	<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian keseluruhan
Outcome	<ul style="list-style-type: none"> • Kesempatan kerja • penghasilan

Tabel 2.1

Kepemimpinan merupakan satu aspek penting dalam sistem sekolah. Hampir semua pakar sekolah efektif mengeksplisitkan kepemimpinan sebagai ciri penting sekolah efektif, seperti Scheerens menyatakan bahwa sekolah efektif memiliki kepemimpinan yang kuat, Mackenzie mengidentifikasi tiga pendidikan efektif dan kepemimpinan menjadi nomor urut pertama, Edmons juga menyebutkan bahwa ada lima karakteristik sekolah efektif, salah satunya adalah kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kepemimpinan yang efektif menjadi ciri sekolah efektif.

Dari paparan tersebut di atas semakin menguatkan asumsi bahwa kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya menjadi masalah tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi.

Keberadaan pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di sekolah yang menetapkan tujuan secara utuh (*firm and purposefull*), mendayagunakan bahan melalui pendekatan partisipatif (*a participate approach*), dan didasari oleh kemampuan kepemimpinan secara profesional (*the leading professional*) menjadi indikator kepemimpinan sekolah efektif. Kepemimpinan pada sekolah efektif seyogyanya bertipekan pemimpin visioner dengan menetapkan tujuan masa depan sekolah secara profesional. Hal ini dituntut oleh situasi dan kondisi saat ini yang menginginkan

adanya visi bagi organisasinya sebagai antisipasi dan proyeksi bagi masa depan yang tidak menentu.

Visi yang ditetapkan pemimpin atau sebagai hasil dari kerja tim, seyogyanya dikomunikasikan (*shared vision and goals*) kepada seluruh lapisan komponen sekolah agar diperoleh pemahaman yang sama dan merasa memiliki untuk mengikat komitmen diantara personel dalam mewujudkan visi dan tujuan. *Shared vision and goals* merupakan aspek sekolah efektif karena melalui upaya tersebut diharapkan adanya kesatuan tujuan pada setiap lapisan. Dengan berbekal pemahaman yang jelas tentang visi dan tujuan diterapkan terdapat konsistensi praktik atau implementasi tugas pokok dan fungsi yang diemban masing-masing personel. Di samping itu, melalui *shared vision* para personel merasa menjadi bagian kolegalitas yang memiliki kedudukan yang penting dalam sistem organisasi kerjasama/kolaborasi dapat tercipta.

Sebagai lingkungan belajar, lembaga sekolah dituntut untuk menciptakan suatu atmosfer yang tertib, nyaman, dan menyenangkan bagi para peserta didik belajar menjadi suatu lingkungan kerja yang menarik bagi penghuni maupun orang-orang yang berkepentingan dengan pendidikan. Di sekolah terjadi maksimalisasi waktu belajar tanpa ada rasa tekanan, bosan, dan membelenggu.

Belajar di sekolah bisa terjadi dengan menekankan pada kemampuan akademis dan memusatkan pada prestasi. Tentu saja sebetulnya prestasi bukan sekedar prestasi akademik yang diukur dengan tes tulis saja, tetapi prestasi akademik sebagai bagian integrasi dari seluruh kemampuan yang diajarkan dalam belajar termasuk prestasi akademik dalam sikap, perilaku aspek-aspek keagamaan, sosial,

difusi inovasi. Difusi inovasi mempunyai unsur-unsur yang harus dipahami, yaitu :

- 1) Kejelasan inovasi, artinya apakah adopsi, imitasi atau modifikasi ide-ide, praktik dan konsep dapat bermanfaat bagi organisasi.
- 2) Unsur komunikasi melalui berbagai saluran untuk membangkitkan ide-ide yang akan dipraktekkan.
- 3) Unsur waktu, bahwa inovasi memerlukan waktu untuk dipahami dan diikuti anggota.

Percepatan difusi inovasi dapat dilakukan dengan jalan mengenali karakteristik inovasi. Rogers mengemukakan karakteristik inovasi yang mempengaruhi cepat atau lambatnya penerimaan inovasi yaitu :

- 1) Keuntungan relatif, inovasi dapat diterima apabila memiliki keuntungan ekonomis dan nonekonomis atau dapat meningkatkan prestasi dan status sosial dan menjanjikan imbalan, aman dilakukan, dan apabila dilakukan ada hukuman.
- 2) Kesesuaian atau kecocokan, yaitu derajat kesesuaian atau nilai-nilai, pengalaman, dan kebutuhan para adopter dengan nilai-nilai inovasi yang dipengaruhi oleh nilai sosio-kultural, dan kepercayaan, gagasan-gagasan yang dimiliki masyarakat tertentu dan kebutuhan masyarakat itu sendiri.
- 3) Kerumitan, tingkat kesulitan pelaksanaan inovasi berpengaruh terhadap inovasi menjadi cepat.
- 4) Keterandalan, jika inovasi dapat diterapkan pada sampel dan memberikan hasil yang memuaskan maka penerimaan terhadap inovasi menjadi cepat.

selain kompetensi untuk dapat bergaul dan hidup bersama ditengah-tengah masyarakat, peserta didik juga harus memiliki kemampuan menghasilkan materi dan sejumlah keahliannya. Oleh karena itu, mereka harus dibekali dengan kemampuan *life skill*.

Life skill sebagai salah satu fokus analisis dalam pengembangan kurikulum pendidikan sekolah yang menekankan pada kecakapan atau keterampilan hidup dan bekerja.

Kecakapan hidup lebih luas dari keterampilan untuk bekerja, apalagi sekedar keterampilan manual, artinya kecakapan hidup ini mencakup kemampuan individu untuk menyelesaikan berbagai persoalan kehidupannya yang bersifat praktik sosial maupun individual.

Versi direktorat jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas (2002), membagi kecakapan hidup menjadi lima jenis, yaitu :

- 1) Kecakapan mengenai diri, yang juga disebut kemampuan personal
- 2) Kecakapan berpikir rasional
- 3) Kecakapan sosial
- 4) Kecakapan akademik
- 5) Kecakapan vokasional

Oleh karena itu, untuk merealisasikan beberapa kecakapan di atas orientasi output sekolah tidak hanya diukur dari lulusan. Pada umumnya diukur dari tingkat kinerja. Kinerja sekolah bukan semata-mata kinerja peserta didik belajar, tetapi kinerja seluruh komponen sistem, artinya kinerja sekolah adalah pencapaian atau prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses persekolahan.

Kinerja sekolah menurut Slamet diukur dari efektivitasnya, kualitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan modal kerjanya.

- e. Tersedianya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dan profesional

Keberadaan sekolah sebagai suatu lembaga yang menghadapi kepentingan orang banyak, bahkan kepentingan utama dalam pembangunan bangsa, sudah selayaknya apabila sekolah berfokus pada pengembangan sumber daya manusia. Salah satu sumber daya manusia yang menentukan kualitas lulusan adalah pendidik dan staf yang berperan dalam pembelajaran, penataan, dan penyelenggaraan sekolah yaitu pendidik dan staf sekolah yang menunjukkan perilaku yang baik, berkualitas, dan menunjukkan perilaku yang diharapkan serta menjalin interelasi dan interaksi yang empati antara personel, perlu mendapatkan penguasaan positif sehingga perilaku baiknya akan semakin baik memperoleh pengakuan. Indikator terjadinya pengakuan positif adalah penegakan disiplin secara bersih dan adil, tidak terjadi kecurangan dan diskriminasi perlakuan terhadap pelanggar disiplin, dan memberikan *feedback* terhadap perilaku yang telah ditunjukkan dengan segera.

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki pendidik dan staf (tenaga kependidikan) yang kompeten, profesional dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Implikasinya jelas, yaitu bagi sekolah yang ingin efektivitasnya tinggi maka kepemilikan tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten, profesional, dan berdedikasi merupakan keharusan.

- b) Partisipasi dalam bentuk kehadiran di sekolah. Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti bahwa wali murid sangat di harapkan kehadirannya guna untuk mengikuti rapat-rapat tertentu seperti rapat yang kaitannya dengan pengembangan sarana dan prasarana sekolah salah satu contoh kecil adalah pada waktu pembangunan halaman sekolah agar tidak becek ketika hujan semua wali murid diundang untuk menghadiri rapat tersebut sehingga menghasilkan keputusan bersama tanpa ada rasa berat sebelah di kedua belah pihak.
- c) Partisipasi dalam pengawasan aktivitas belajar peserta didik. Dari hasil keterangan salah satu wali murid menjelaskan bahwa untuk meningkatkan motivasi belajar anak agar terus terjaga semangat belajarnya, kami sebagai wali murid selalu menyediakan tempat belajar yang baik serta kami terus berusaha untuk bisa memenuhi kebutuhan dalam belajarnya.
- d) Partisipasi dalam mengikuti kegiatan ekstrakurikuler. Partisipasi orang tua sebagai wali murid dalam melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler ditekankan pada aspek motivasi terhadap pengembangan bakat peserta didik. Apakah peserta didik memiliki kecenderungan terhadap seni musik, seni tari, olahraga, dan sebagainya. Oleh sebab itu orang tua dapat memotivasi untuk mengembangkan bakat tersebut. Makmun mengatakan bahwa kegiatan ekstrakurikuler memang dilaksanakan di

5. Kepuasan Stakeholder Pendidikan Terhadap Manajemen Sekolah di MI Islamiyah Mulyoagung Kecamatan Singgahan Kabupaten Tuban

Manajemen merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan karena tanpa manajemen tidak akan mungkin tujuan pendidikan dapat tercapai dengan maksimal, efektif, dan efisien. Disinilah peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dituntut untuk bisa menggunakan wewenang dan kebijaksanaan lembaga untuk menggerakkan staf dan semua anggota untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selama proses pengelolaan pendidikan berlangsung tentunya banyak stakeholder yang dilibatkan, sehingga bisa dipastikan dari proses tersebut muncul beberapa respon atau tanggapan, saran, dan kritikan baik yang bernilai positif atau negatif. Seorang pemimpin harus bisa menghadapi para stakeholder yang demikian, sehingga dalam kepemimpinannya dapat membuat maju lembaga yang dipimpin.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah MI Islamiyah Mulyoagung diperoleh beberapa respon yang berkaitan dengan manajemen yaitu: **pertama**, para stakeholder sudah merasa puas dengan manajemen yang diterapkan di sekolah tersebut sehingga para stakeholder juga merasa terdorong untuk mengarahkan pada kerabat dan tetangga sekitar agar juga ikut menyekolahkan putera-puterinya ke sekolah MI Islamiyah Mulyoagung. **Kedua**, dengan banyaknya ragam kegiatan ekstrakurikuler di MI Islamiyah Mulyoagung menjadikan peserta didiknya memiliki bakat yang terasah dengan maksimal, salah satunya adalah marawis/nasyid dan terlihat para stakeholder juga ikut

b. Misi Sekolah

- 1) Membentuk peserta didik menjadi pribadi yang saleh penuh ketaqwaan dan keimanan serta santun dalam bertindak.
- 2) Meningkatkan profesionalisme dalam proses belajar mengajar.
- 3) Menumbuhkan sikap kreatif, inovatif, serta kompetitif.
- 4) Meningkatkan pemahaman terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 5) Menjadikan lingkungan pendidikan yang kondusif, aman, lengkap sarana dan prasarannya.
- 6) Meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan instansi terkait, baik langsung ataupun tidak langsung.

c. Tujuan SDI Al-Hadad Kedungjambe Singgahan Tuban

- 1) Mengantarkan peserta didik menjadi manusia yang beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.
- 2) Terjalannya rasa/hubungan kekeluargaan yang harmonis antara kepala sekolah, pendidik, peserta didik, dan orang tua.

d. Struktur Organisasi

Untuk dapat mengetahui struktur organisasi di lembaga pendidikan SDI Al-Hadad Kedungjambe Singgahan Tuban dapat dilihat pada skema sebagai berikut :

g. Sarana dan Prasarana Sekolah

Sarana dan prasarana adalah faktor penunjang yang sangat penting dalam dunia pendidikan, khususnya dalam mengadakan kegiatan belajar mengajar. SDI Al-Hadad Singgahan Tuban memiliki tanah seluas 1144 m², didalamnya terbangun beberapa gedung yaitu 8 lokal gedung, ditambah 1 ruang kantor, 1 ruang perpustakaan, 1 toilet guru, 2 toilet siswa, 1 koperasi sekolah dan juga dilengkapi dengan lapangan olahraga, dan halaman sekolah. Sarana penunjang yang tidak kalah penting adalah inventaris (barang milik) sekolah SDI Al-Hadad Kedungjambe Singgahan Tuban diantaranya meja, kursi, komputer, pengeras suara, papan tulis dan lain-lain. Selain itu SDI Al-Hadad Kedungjambe Singgahan Tuban juga menyediakan fasilitas antar jemput gratis bagi peserta didik yang rumahnya jauh dari sekolah sehingga para orang tua tidak perlu khawatir terhadap putera-puterinya terkait masalah transportasi ke sekolah. Semua sarana dan prasarana tersebut telah dimiliki oleh SDI Al-Hadad Kedungjambe Singgahan Tuban guna kepentingan proses belajar agar berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

2. Model Kepemimpinan Kepala SDI Al-Hadad Kedungjambe Kecamatan Singgahan Kabupaten Tuban

Kepemimpinan di SDI Al-Hadad Kedungjambe Kecamatan Singgahan Kabupaten Tuban tidaklah jauh berbeda dengan model kepemimpinan yang sudah diterapkan di MI Islamiyah Mulyoagung Kecamatan Singgahan Kabupaten Tuban. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, staf tata

Dari beberapa pernyataan diatas peneliti mengansumsikan bahwa dalam mengelola sekolahnya Ibu Kepala memakai lebih dari satu pola leadership akan tetapi Ibu Kepala lebih cenderung untuk memakai jenis kepemimpinan yang demokrasi.

3. Manajemen di SDI Al-Hadad Kedungjambe Kecamatan Singgahan Kabupaten Tuban

Manajemen sebagai salah satu kepemimpinan yang sangat penting untuk mencapai suatu tujuan organisasi, dengan demikian seorang pemimpin selalu menghadapi berbagai macam tantangan yang sangat bervariasi, sehingga sebagai seorang pemimpin nantinya harus selalu memperhatikan pada struktur atau tatanan, kondisi lingkungan organisasi, dan kekuasaan. Maju dan mundurnya suatu organisasi sangat berpengaruh pada pemimpinnya, oleh sebab itu Kepala SDI Al-Hadad Kedungjambe Kecamatan Singgahan Kabupaten Tuban dalam memanaj lembaganya pada beberapa aspek, diantaranya :

a. Manajemen Pada Aspek Personalia

Kepala sekolah sebagai seorang manajer harus mampu memimpin dengan bijaksana, mengatur manusia yang mempunyai perasaan, memiliki harga diri, memiliki kepentingan serta latarbelakang yang berbeda. Meskipun mereka telah memiliki tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, namun dibutuhkan keahlian mereka agar dapat melaksanakan tugas-tugas dengan hasil yang optimal. Dan untuk mencapai tujuan pendidikan, kepala sekolah sebagai manajer harus bisa dijadikan

Kedua, melakukan standarisasi proses pelaksanaan jasa (*service performance process standardization*) atau industrialisasi jasa dengan cara mempromosikan program – program pendidikan, meningkatkan kualifikasi dan profesionalisme tenaga pengajar, mendorong peningkatan jumlah tenaga guru besar dan kepakaran melalui penelitian – penelitian dalam bidang pendidikan.

Ketiga, melakukan *service customization*, meningkatkan interaksi antara lembaga pendidikan dengan masyarakat serta dunia kerja sehingga apa yang diproduksi dalam dunia pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lapangan kerja. Keterkaitan dan kesepadanan antara produk pendidikan dengan tuntutan kebutuhan menjadi aspek utama sehingga lulusan satuan pendidikan langsung diterima oleh masyarakat atau dunia kerja. *Service customization* berhubungan erat dengan *customers satisfaction*, apa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan sesuai dengan harapan masyarakat. Lulusan pendidikan siap pakai menjadi tujuan lembaga pendidikan, oleh karena itu pendidikan harus berorientasi kepada kebutuhan dan tuntutan perkembangan teknologi, dalam konteks ini pula lembaga pendidikan melakukan upaya penyesuaian kurikulum serta kebijakan lain yang berhubungan dengan kesesuaian pendidikan dengan kebutuhan, seperti misalnya kebutuhan lokal yang diantisipasi melalui kurikulum muatan lokal.

Berdasarkan data yang ada, kedua lembaga sekolah tersebut telah menerapkan semua aplikasi tersebut diatas seperti pada poin pertama yakni dengan melakukan investasi dalam proses rekrutmen, seleksi, pemotivasian, pelatihan dan pengembangan karyawan. Kedua, melakukan standarisasi proses

sistem manajemen di sekolah dengan maksimal. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memanaj atau mengelola seluruh komponen sekolah baik pendidik, maupun karyawan untuk senantiasa berusaha memberikan layanan yang terbaik bagi pelanggannya termasuk di dalamnya peserta didik, pendidik maupun masyarakat. Adapun usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas layanan ialah dengan menerapkan manajemen yang tepat yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan terakhir yaitu evaluasi.

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini, para stakeholder memberikan beberapa respon yang berkaitan dengan manajemen yaitu: pertama, para stakeholder sudah merasa puas dengan manajemen yang sudah diterapkan di MI Islamiyah Mulyoagung dan SDI Al-Hadad Kecamatan Singgahan Kabupaten Tuban, . Kedua, dengan banyaknya ragam kegiatan ekstrakurikuler menjadikan peserta didiknya memiliki bakat yang terasah dengan maksimal. Ketiga, mengharapkan agar para pendidik yang belum memiliki kualifikasi ijazah S1 agar segera memperoleh gelar tersebut.

Keempat, mengoptimalkan promosi dan komunikasi. Kelima, meningkatkan output sekolah.

3. Kepuasan stakeholder bisa dilihat dari kemudahan para stakeholder untuk diajak bekerjasama dalam rangka meningkatkan mutu, dan kualitas pendidikan serta sarana prasarana di sekolah.

Kepuasan para stakeholder pendidikan terhadap manajemen yang diterapkan di sekolah MI Islamiyah Mulyoagung dan SDI Al-Hadad adalah mendapat respon yang positif sehingga para stakeholder merasa puas dengan manajemen yang diterapkan di sekolah. Hal ini dibuktikan dengan adanya stakeholder yang terdorong untuk mengarahkan pada kerabat dan tetangga sekitar agar juga ikut menyekolahkan putera-puterinya ke sekolah MI Islamiyah tersebut dan juga tidak sedikit dari stakeholder yang dengan mudahnya untuk di ajak ikut serta dalam peningkatan sarana dan prasarana sekolah. Sedangkan Respon stakeholder pendidikan terhadap manajemen yang diterapkan di sekolah SDI Al-Hadad terdapat dua hal yang menjadi titik perhatian yaitu mengharapkan agar para pendidik di SDI Al-Hadad Kedungjambe sudah memiliki kualifikasi ijazah S1 bagi yang belum dan lebih meningkatkan produktifitas kerja sebagai tenaga pendidik agar prestasi belajar peserta didik dapat terus meningkat. Selanjutnya, kegiatan peningkatan mutu sekolah, para stakeholder pendidikan merasa puas dengan prestasi yang diperoleh peserta didik, namun pada aspek kegiatan ekstrakurikuler terjadi penurunan frekwensi kegiatannya.

