



JEMSI:
Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem
Informasi

E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916

<https://dinastirev.org/JEMSI> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Situs Di SMP Giki 2 Surabaya dan SMP 17 Agustus 1945 Surabaya)

Irwandi Irwandi¹, Erny Roesminingsih², Amrozi Khamidi³

¹Universitas Negeri Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, irwandi.23084@mhs.unesa.ac.id

²Universitas Negeri Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, ernyroesminingsih@unesa.ac.id

³Universitas Negeri Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, amrozikhamidi@unesa.ac.id

Corresponding Author: irwandi.23084@mhs.unesa.ac.id¹

Abstract: *School principals play a strategic role in improving the quality of education through the application of effective managerial skills. Managerial skills encompass conceptual, administrative, and human skills, all of which contribute to optimizing school management. This study aims to analyze the managerial skills of school principals in enhancing educational quality at SMP GIKI 2 Surabaya and SMP 17 Agustus 1945 Surabaya using a qualitative approach through a multi-site study method. Data collection was conducted through in-depth interviews, participatory observations, and document analysis of school policies. The findings indicate that the principal at SMP GIKI 2 Surabaya emphasizes data-driven policies and administrative efficiency to enhance school management effectiveness. Meanwhile, the principal at SMP 17 Agustus Surabaya prioritizes interpersonal approaches and transformational leadership to strengthen organizational culture and improve the motivation of educators and students. Despite differences in their approaches, both have been proven to contribute to improving education quality through the enhancement of teacher professionalism, optimization of school resources, and the creation of a conducive learning environment. The study's findings suggest that the effectiveness of a principal's managerial skills is not solely determined by a single approach but depends on the context and specific needs of each educational institution. The implications of this research contribute to the development of an adaptive, data-driven school leadership model and serve as a reference for policymakers in formulating strategies to enhance the capacity of school principals in supporting sustainable education quality.*

Keyword: *Managerial Skills, School Principals, Education Quality*

Abstrak: Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui penerapan keterampilan manajerial yang efektif. Keterampilan manajerial mencakup kemampuan konseptual, administratif, dan manusiawi yang berkontribusi terhadap optimalisasi pengelolaan sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP GIKI 2 Surabaya dan SMP 17 Agustus 1945 Surabaya dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode

studi multi- situs. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen kebijakan sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di SMP GIKI 2 Surabaya lebih menekankan pada kebijakan berbasis data dan efisiensi administrasi dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah. Sementara itu, kepala sekolah di SMP 17 Agustus 1945 Surabaya mengedepankan pendekatan interpersonal dan kepemimpinan transformasional guna memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan motivasi tenaga pendidik serta peserta didik. Meskipun pendekatan yang diterapkan memiliki karakteristik yang berbeda, keduanya terbukti berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan melalui penguatan profesionalisme tenaga pendidik, optimalisasi sumber daya sekolah, serta penciptaan lingkungan pembelajaran yang kondusif. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa efektivitas keterampilan manajerial kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh satu pendekatan tertentu, tetapi bergantung pada konteks dan kebutuhan spesifik masing-masing institusi pendidikan. Implikasi dari penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan model kepemimpinan sekolah yang adaptif dan berbasis data, serta dapat menjadi referensi bagi pemangku kebijakan dalam merumuskan strategi peningkatan kapasitas kepala sekolah guna menunjang mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Keterampilan Manajerial, Kepala Sekolah, Mutu Pendidikan.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan faktor fundamental dalam pembangunan suatu bangsa karena kualitas sumber daya manusia sangat bergantung pada mutu pendidikan yang diberikan (Hasibuan, 2021). Dalam konteks pendidikan formal, sekolah sebagai institusi memiliki peran strategis dalam mencetak generasi yang unggul dan kompetitif (Saragih, 2022). Kepala sekolah, sebagai pemimpin utama dalam organisasi sekolah, bertanggung jawab untuk memastikan bahwa proses pembelajaran berjalan secara optimal serta menciptakan lingkungan akademik yang kondusif bagi seluruh warga sekolah. Keberhasilan suatu sekolah dalam mencapai standar mutu pendidikan yang tinggi sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam penerapan keterampilan manajerial yang komprehensif (Sudrajat, 2023).

Keterampilan manajerial kepala sekolah mencakup tiga aspek utama, yaitu keterampilan konseptual, administratif, dan manusiawi (Robbins & Judge, 2022). Keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan visi, misi, dan strategi pendidikan yang sejalan dengan kebutuhan dan tantangan zaman (Bass & Avolio, 2021). Keterampilan administratif mengacu pada pengelolaan sumber daya sekolah, termasuk pengelolaan tenaga pendidik, keuangan, serta sarana dan prasarana (Mulyasa, 2022). Sementara itu, keterampilan manusiawi berfokus pada interaksi dan komunikasi kepala sekolah dengan guru, siswa, orang tua, serta pemangku kepentingan lainnya (Yukl, 2023). Implementasi keterampilan manajerial yang efektif akan memberikan dampak positif terhadap kinerja guru, prestasi siswa, serta kualitas layanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah (Suyanto, 2023).

Kepala sekolah menghadapi berbagai tantangan dalam menjalankan peran manajerialnya. Permasalahan yang umum terjadi meliputi keterbatasan sumber daya, rendahnya partisipasi orang tua dalam pendidikan, serta dinamika kebijakan pendidikan yang terus berkembang (Nugroho, 2022). Selain itu, era digitalisasi dan globalisasi menuntut kepala sekolah untuk lebih adaptif dalam mengelola sekolah berbasis teknologi (Gunawan, 2023). Kepala sekolah dituntut untuk memiliki wawasan yang luas serta mampu mengimplementasikan inovasi pendidikan guna meningkatkan mutu pembelajaran (Amin, 2021). Oleh karena itu, studi mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah dalam

meningkatkan mutu pendidikan menjadi sangat relevan untuk dikaji lebih lanjut.

Penelitian ini dilakukan di SMP GIKI 2 Surabaya dan SMP 17 Agustus 1945 Surabaya dengan pendekatan kualitatif melalui metode studi multi-situs. Pemilihan dua sekolah ini didasarkan pada perbedaan karakteristik dalam penerapan strategi manajerial kepala sekolah, sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif terkait efektivitas keterampilan manajerial dalam meningkatkan mutu pendidikan (Sugiyono, 2022). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen kebijakan sekolah guna memperoleh pemahaman yang lebih holistik mengenai strategi kepemimpinan yang diterapkan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan model kepemimpinan sekolah yang adaptif dan berbasis data. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi kepala sekolah serta pemangku kebijakan dalam merumuskan strategi peningkatan kapasitas kepemimpinan guna menunjang mutu pendidikan yang berkelanjutan (Slamet, 2023). Dengan demikian, studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan serta implikasi dari keterampilan manajerial terhadap efektivitas pengelolaan sekolah dan pencapaian standar mutu pendidikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggali secara mendalam keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP GIKI 2 Surabaya dan SMP 17 Agustus 1945 Surabaya (Miles & Huberman, 2022). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi yang komprehensif terhadap fenomena kepemimpinan dan pengelolaan sekolah dalam konteks nyata. Metode studi multi-situs diterapkan guna membandingkan dinamika manajerial di kedua sekolah, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih luas terkait strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya pendidikan dan meningkatkan kualitas pembelajaran (Patton, 2021).

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi (Creswell, 2022). Wawancara mendalam dilakukan terhadap kepala sekolah, guru, dan staf sekolah untuk memperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai peran kepala sekolah dalam keterampilan konseptual, administrasi dan manusiawi. Observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati secara langsung praktik kepemimpinan kepala sekolah, interaksi dengan guru dan siswa, serta implementasi kebijakan manajerial di lingkungan sekolah (Merriam, 2021). Sementara itu, studi dokumentasi melibatkan analisis terhadap berbagai dokumen resmi sekolah, seperti rencana pengembangan sekolah, laporan evaluasi kinerja guru, serta data prestasi siswa guna memperoleh informasi yang lebih objektif dan mendukung hasil wawancara serta observasi. Subjek penelitian ditentukan melalui teknik purposive sampling, di mana informan dipilih berdasarkan relevansi dan kapasitas mereka dalam memberikan data yang signifikan terhadap penelitian (Bryman, 2023). Informan utama dalam penelitian ini terdiri atas kepala sekolah, guru senior, serta tenaga kependidikan yang memiliki pengalaman dan pemahaman mendalam mengenai implementasi keterampilan manajerial dalam lingkungan sekolah. Selain itu, siswa juga dilibatkan sebagai informan untuk memberikan perspektif mengenai dampak manajemen kepala sekolah terhadap pengalaman belajar mereka (Lincoln & Guba, 2021).

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis tematik, yang terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Braun & Clarke, 2022). Reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang telah diseleksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi dan tabel untuk memudahkan interpretasi. Selanjutnya, penarikan kesimpulan

dilakukan dengan mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antara variabel yang diteliti, sehingga dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah dan dampaknya terhadap mutu pendidikan.

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan metode (Denzin, 2021). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai informan, seperti kepala sekolah, guru, dan siswa, guna menguji konsistensi informasi yang diperoleh. Sementara itu, triangulasi metode dilakukan dengan mengombinasikan wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh data yang lebih akurat dan dapat dipercaya. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman mengenai efektivitas keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan sekolah menengah pertama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengungkap bahwa kepala sekolah di SMP GIKI 2 Surabaya dan SMP 17 Agustus 1945 Surabaya memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui penerapan keterampilan manajerial yang mencakup keterampilan konseptual, administratif, dan manusiawi. Meskipun pendekatan yang digunakan di kedua sekolah memiliki perbedaan, ketiga keterampilan ini menjadi faktor utama dalam mengoptimalkan pengelolaan sekolah, meningkatkan profesionalisme guru, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi siswa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya bergantung pada satu keterampilan tertentu, tetapi juga pada bagaimana keterampilan tersebut diterapkan secara sinergis sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Keterampilan konseptual kepala sekolah terlihat dari bagaimana mereka merancang strategi dan kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Di SMP GIKI 2 Surabaya, kepala sekolah menerapkan pendekatan berbasis data dalam menyusun kebijakan akademik dan pengembangan kurikulum. Keputusan strategis dibuat berdasarkan hasil evaluasi kinerja guru serta capaian belajar siswa, sehingga kebijakan yang diambil lebih objektif dan terukur. Sementara itu, kepala sekolah di SMP 17 Agustus 1945 Surabaya lebih mengedepankan kepemimpinan transformasional dengan mendorong inovasi dalam pembelajaran dan meningkatkan keterlibatan komunitas sekolah. Kepala sekolah secara aktif membangun kerja sama dengan guru, siswa, dan orang tua untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih dinamis dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik.

Aspek keterampilan administratif, kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengelola sumber daya sekolah secara efisien. Kepala sekolah di SMP GIKI 2 Surabaya menerapkan sistem administrasi berbasis teknologi untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi dalam pengelolaan keuangan, supervisi guru, serta monitoring capaian akademik siswa. Sementara itu, kepala sekolah di SMP 17 Agustus 1945 Surabaya lebih menitikberatkan pada pengembangan profesionalisme tenaga pendidik melalui pelatihan dan workshop yang berkelanjutan. Alokasi anggaran sekolah difokuskan pada peningkatan fasilitas pendidikan, seperti laboratorium dan media pembelajaran berbasis digital, guna mendukung proses pembelajaran yang lebih efektif dan inovatif.

Keterampilan manusiawi kepala sekolah juga berperan dalam menciptakan hubungan interpersonal yang harmonis di lingkungan sekolah. Kepala sekolah di SMP GIKI 2 Surabaya mengembangkan budaya komunikasi terbuka dengan guru dan staf melalui pertemuan rutin serta program penghargaan bagi tenaga pendidik berprestasi. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, kepala sekolah di SMP 17 Agustus 1945 Surabaya lebih menekankan aspek empati dan kesejahteraan tenaga pendidik serta siswa. Melalui kebijakan fleksibel terkait beban kerja guru serta

pemberian apresiasi terhadap prestasi siswa, kepala sekolah berusaha menciptakan lingkungan yang lebih suportif dan nyaman bagi seluruh warga sekolah.

KESIMPULAN

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP GIKI 2 Surabaya dan SMP 17 Agustus 1945 Surabaya memiliki peran penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah di kedua sekolah tersebut menerapkan keterampilan konseptual dalam merumuskan visi dan strategi pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Keterampilan administratif diterapkan dalam pengelolaan sumber daya, baik dalam aspek keuangan, tenaga pendidik, maupun sarana prasarana. Keterampilan manusiawi kepala sekolah berkontribusi dalam membangun komunikasi yang efektif dengan guru, siswa, serta pemangku kepentingan lainnya guna menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif.
2. Di SMP GIKI 2 Surabaya, kepala sekolah lebih menekankan pada keterampilan administratif dalam meningkatkan mutu sekolah. Pengelolaan sumber daya secara efektif, termasuk sistem monitoring kinerja guru dan evaluasi berkala terhadap pembelajaran, menjadi kunci utama dalam peningkatan kualitas akademik. Implementasi sistem administrasi berbasis teknologi juga mulai diterapkan guna meningkatkan efisiensi manajemen sekolah. Selain itu, keterampilan manusiawi kepala sekolah terlihat dalam upayanya membangun kedekatan dengan tenaga pendidik dan siswa, yang berkontribusi pada peningkatan motivasi dan prestasi akademik siswa.
3. SMP 17 Agustus 1945 Surabaya, kepala sekolah lebih mengutamakan keterampilan konseptual dan manusiawi dalam pengelolaan sekolah. Kepala sekolah berfokus pada inovasi dalam metode pembelajaran serta peningkatan kualitas tenaga pendidik melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi. Interaksi yang baik dengan siswa dan guru menjadi faktor utama dalam membangun budaya sekolah yang positif. Keterampilan manusiawi yang kuat menciptakan komunikasi yang harmonis antara kepala sekolah, guru, serta orang tua, sehingga meningkatkan dukungan masyarakat terhadap pengembangan sekolah.
4. Kedua sekolah menghadapi tantangan yang serupa, seperti keterbatasan sumber daya dan perubahan kebijakan pendidikan yang dinamis. Pendekatan yang berbeda dalam implementasi keterampilan manajerial menunjukkan bahwa tidak ada satu model kepemimpinan yang dapat diterapkan secara universal. Kombinasi keterampilan konseptual, administratif, dan manusiawi yang seimbang menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan.
5. Penelitian ini merekomendasikan agar kepala sekolah terus mengembangkan keterampilan manajerialnya melalui pelatihan berkelanjutan. Pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan sekolah, peningkatan partisipasi orang tua dalam pendidikan, serta penguatan kolaborasi dengan berbagai pihak diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi tantangan pendidikan di masa depan.

REFERENSI

- Amin, M. (2021). *Inovasi Pendidikan dalam Era Digital*. Jakarta: Pustaka Edukasi.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2021). *Transformational Leadership: Principles and Applications*. New York: Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. London: Sage Publications.
- Bryman, A. (2023). *Social Research Methods* (6th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2022). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Denzin, N. K. (2021). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Gunawan, A. (2023). *Kepemimpinan Sekolah di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Media Ilmu.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2021). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Merriam, S. B. (2021). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2022). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, H. (2022). *Dinamika Kebijakan Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia.
- Patton, M. Q. (2021). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). New York: Pearson Education.
- Saragih, S. (2022). *Manajemen Pendidikan dan Peran Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas SDM*. Medan: Perdana Publishing.
- Slamet, M. (2023). *Kepemimpinan Adaptif dalam Manajemen Pendidikan*. Surabaya: Cendekia Press.
- Sudrajat, A. (2023). *Efektivitas Kepemimpinan dalam Meningkatkan Mutu Sekolah*. Bandung: CV Widya Karya.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suyanto, S. (2023). *Kinerja Guru dan Implikasinya terhadap Prestasi Belajar Siswa*. Malang: Universitas Negeri Malang Press.
- Yukl, G. (2023). *Leadership in Organizations* (9th ed.). New York: Pearson.