

**MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DALAM
MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN
DI SD BUDI MULIA DUA SETURAN
YOGYAKARTA**



Oleh :

WINDA PERMANA SARI
1420411135

Tesis

Diajukan kepada Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan Islam
Studi Pendidikan Islam
Konsentrasi Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam

YOGYAKARTA
2016

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang betandatangani di bawah ini :

Nama : Winda Permana Sari, S.Pd.I
NIM : 1420411135
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 20 Oktober 2016

Saya yang menyatakan,



Winda Permana Sari, S. Pd. I
1420411135

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Winda Permana Sari, S.Pd.I

NIM : 1420411135

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Pendidikan Islam

Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 20 Oktober 2016

Saya yang menyatakan,



Winda Permana Sari, S. Pd. I
1420411135



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK
INDONESIA
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
PASCASARJANA**

PENGESAHAN

Tesis Berjudul : MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DALAM
MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN DI SD
BUDI MULIA DUA SETURAN YOGYAKARTA
Nama : Winda Permana Sari
NIM : 1420411135
Jenjang : Magister
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam
Tanggal Ujian : 4 NOVEMBER 2016

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister
Pendidikan (M.Pd.)

Yogyakarta, 4 November 2016

Direktur,



Prof. Noorhaidi, M.A., M.Phil., Ph.D.

NIP. 19711207 199503 1 002

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI
UJIAN TESIS**

Tesis Berjudul : MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DALAM
MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN DI SD
BUDI MULIA DUA SETURAN YOGYAKARTA
Nama : Winda Permana Sari
NIM : 1420411135
Jenjang : Magister
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam
Tanggal Ujian : 4 NOVEMBER 2016
telah disetujui tim penguji ujian munaqasyah:

Ketua Sidang Ujian/Penguji : M. Yunus Masrukin., M.A.Ph.D.

Pembimbing/Penguji : Dr. H. Karwadi, M.Ag

Penguji : Dr. Imam Machali, M.Pd

diuji di Yogyakarta pada tanggal 4 November 2016

Waktu : 08.00 WIB

Hasil/Nilai : 90.66/A/3.60

Predikat : ~~Dengan Pujian~~/Sangat Memuaskan/Memuaskan



NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.,
Direktur Program Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

**MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DALAM
MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN
DI SD BUDI MULIA DUA SETURAN
YOGYAKARTA**

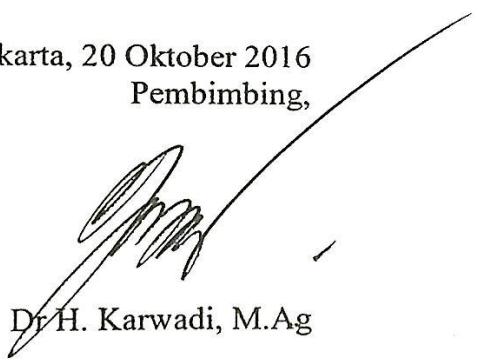
Yang ditulis oleh :

Nama : Winda Permana Sari
NIM : 1420411135
Jenjang : Magister
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 20 Oktober 2016
Pembimbing,



Dr. H. Karwadi, M.Ag

MOTTO

***"MULJAKANLAH ANAK-ANAKMU DAN
BERJAKAN PENDIDIKAN YANG BAIK KEPADA
MEREKA".***

(HR. AT-THABRANJ DAN KHATIB)



PERSEMBAHAN

الرديم الرحمن لله بسم

*Dengan segala sujud dan syukurku kepada-Mu Yaa Rabb,
atas segala karunia-Mu...*

*Kupersembahkan karya sederhana ini sebagai ungkapan
tanda syukur dan terima kasihku :*

*Untuk kekuatan penuh cinta dan tanggung jawab,, Bapakku,
Tamhid...*

*Untuk cahaya penuh kasih sayang dan ketulusan,, Mamaku,
Martin Sumarni...*

*Untuk semangat dan harapan pasukan mendawaiku...
Nabila dan ifa, om totok dan utih rini, acu yudi dan usu lia,
datuk dan nenek*

*Untuk almamater tercinta, Manajemen dan Kebijakan
Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Sunan
Kalijaga Yogyakarta...*

ABSTRAK

Winda Permana Sari, Manajemen Kepemimpinan Kolektif dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta, Tesis Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2016.

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam sebuah manajemen termasuk dalam manajemen pendidikan, oleh karenanya setiap sekolah membutuhkan kepemimpinan yang dapat mengelola sekolah dengan baik. Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan memiliki keunikan tersendiri yang tidak dimiliki oleh sekolah-sekolah dasar yang lain yang juga berada dibawah naungan yayasan. Salah satu keunikannya yang dimiliki sekolah ini memiliki dua pemimpin atau dua kepala sekolah. Memiliki dua orang kepala sekolah dalam satu sekolah ini yang belakangan dikenal sebagai kepemimpinan kolektif. Tujuan dari penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui alasan mengapa di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta menerapkan manajemen kepemimpinan kolektif. 2) Untuk mengetahui implementasi kepemimpinan kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta. 3) Untuk mengetahui faktor penghambat serta pendukung dalam implementasi manajemen kepemimpinan kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta.

Penelitian ini menggunakan pendekatan ilmu manajemen dan kejadian nyata yang terjadi di lapangan. Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Subyek penelitian dalam tesis ini adalah direktur budi mulia, kepala sekolah 1 dan kepala sekolah 2, para guru dan staf. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif yang terdiri dari tiga kegiatan, yaitu reduksi data atau pengumpulan data, penyajian data dan verifikasi atau kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas maka kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah 1) Ada tiga alasan mengapa SD Budi Mulia menerapkan kepemimpinan kolektif yaitu alasan yuridis, alasan akademik dan alasan operasional. 2) Implementasi atau pelaksanaan dari kepemimpinan Kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta adalah dengan mengangkat satu dua kepala sekolah dalam satu sekolah. Dalam kewenangan kedua kepala sekolah selain memiliki wewenang dalam proses pendidikan kedua kepala sekolah juga memiliki wewenang dalam manajerial sekolah. 3) Faktor pendukung dalam implementasi manajemen kepemimpinan kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia ada dua yaitu faktor internal yang terdiri dari ketentuan dari yayasa, kebutuhan dalam operasional dan adanya pembagian tugas. Adapun faktor pendukung dari eksternal adalah adanya dukungan dari wali murid. Adapun faktor penghambat dalam implementasi manajemen kepemimpinan kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia terdiri dari faktor internal yaitu adanya ego individu dan faktor penghambat dari eksternal adalah kepala sekolah yang dilaporkan ke dinas pendidikan setempat hanya satu kepala sekolah.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Kolektif, Kualitas Pendidikan, SD Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta*

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 158/1987 dan 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Bâ'	b	be
ت	Tâ'	t	te
ث	Sâ'	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	j	je
ح	Hâ'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Khâ'	kh	ka dan ha
د	Dâl	d	de
ذ	Zâl	z	zet (dengan titik di atas)
ر	Râ'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	sâd	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	dâd	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	tâ'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	zâ'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fâ'	f	ef
ق	qâf	q	qi
ك	kâf	k	ka
ل	lâm	l	`el

م	mîm	m	`em
ن	nûn	n	`en
و	wâwû	w	w
هـ	hâ'	h	ha
ء	hamzah	'	apostrof
ي	yâ'	Y	ye

B. Konsonan rangkap karena syaddah ditulis rangkap

مُتَعَدِّدَةٌ	ditulis	Muta'addidah
عِدَّةٌ	ditulis	'iddah

C. Ta' marbutah di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis h

حِكْمَةٌ	ditulis	Hikmah
عِلَّةٌ	ditulis	'illah

(ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti salat, zakat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

2. Bila diikuti dengan kata sandang 'al' serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كِرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	ditulis	Karāmah al-auliyā'
--------------------------	---------	--------------------

3. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis t atau h.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	ditulis	Zakāh al-fiṭri
-------------------	---------	----------------

D. Vokal pendek

اَ	fathah	ditulis	a
عَل		ditulis	fa'ala
اِ	kasrah	ditulis	i
كِر		ditulis	zūkira
اُ	dammah	ditulis	u
يْهَب		ditulis	yažhabu

E. Vokal panjang

1	Fathah + alif جاهلية	ditulis	ā
		ditulis	jāhiliyyah
2	fathah + ya' mati تَنْسِي	ditulis	ā
		ditulis	tansā
3	kasrah + ya' mati كَرِيم	ditulis	ī
		ditulis	karīm
4	dammah + wawu mati فُرُوض	ditulis	ū
		ditulis	furūd}

F. Vokal rangkap

1	Fathah + ya' mati بَيْنَكُمْ	ditulis	ai
		ditulis	bainakum
2	fathah + wawu mati قَوْل	ditulis	au
		ditulis	qaul

G. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أَنْتُمْ	ditulis	A'antum
أَعَدْتِ	ditulis	U'iddat
لَنْ شَكَرْتُمْ	ditulis	La'in syakartum

H. Kata sandang alif + lam

1. Bila diikuti huruf Qomariyyah ditulis dengan menggunakan huruf “I”.

القرآن	ditulis	Al-Qur’ān
القياس	ditulis	Al-Qiyās

2. Bila diikuti huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyyah yang mengikutinya, dengan menghilangkan huruf l (el) nya.

السماء	ditulis	As-Samā’
الشمس	ditulis	Asy-Syams

I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut penulisannya.

ذوي الفروض	ditulis	Zawī al-furūd}
أهل السنة	ditulis	Ahl as-Sunnah

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمدا عبده ورسوله، أما بعد.

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya sehingga atas ridha-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul “Manajemen Kepemimpinan Kolektif dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta”. Shalawat dan salam senantiasa tercurah atas Baginda Nabi Muhammad SAW yang telah menyampaikan ajaran agama Islam kepada kita sebagai satu-satunya agama yang diridhai oleh Allah SWT.

Sebagai manusia biasa, penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari kesempurnaan. Harapan penulis semoga tesis ini mempunyai nilai manfaat bagi seluruh pembaca. Ucapan terima kasih juga penulis haturkan kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Drs. Yudian Wahyudi, M.A., Ph.D. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Prof. Noorhaidi Hasan, M.A., M.phil., Ph.D. selaku Direktur Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan izin untuk memperoleh data penelitian dan kepercayaan untuk meneliti kepada penulis.
3. Bapak Dr H. Karwadi, M.Ag. selaku pembimbing yang senantiasa bersabar dalam membimbing dan mengarahkan penulis demi terselesaikannya tesis ini.

4. Bapak M, Yunus Masrukin., M.A.Ph.D dan Bapak Dr. Imam Machali, M.Pd. selaku penguji.
5. Para dosen Jurusan Pendidikan Islam konsentrasi Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam yang telah mentransfer keilmuannya kepada penulis.
6. Ibu Aini Husna, M. Pd selaku kepala sekolah SD Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta yang telah memberikan izin penelitian, memberikan dokumen-dokumen yang diperlukan , dan meluangkan waktu untuk wawancara.
7. Keluarga yang ada di Pangkalanbun terutama Bapak dan Mama, yang selalu memberikan semangat, bantuan dan doa, serta seluruh keluarga terima kasih atas dukungan, perhatian dan doanya.
8. Teman-teman Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam non reguler angkatan 2014 yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.
9. Mas Eko, Geng ngaps dan Teman-teman alumni Darul ‘Ulum Jombang, khususnya angkatan 2009 yang ada di Yogyakarta.
10. Semua pihak yang terlibat langsung ataupun tidak langsung yang telah ikut berpartisipasi dan memberikan dukungan kepada penulis.

Semoga semua yang telah mereka berikan kepada penulis dapat menjadi amal ibadah dan mendapatkan balasan yang bermanfaat dari Allah SWT. Akhir kata, penulis hanya berharap, semoga tesis ini dapat memberikan kemanfaatan bagi penulis dan kepada seluruh pembaca. Amin ya Rabbal ‘Alamin.

Yogyakarta, 28 Juni 2016

Penulis



Winda Permana Sari S.Pdi.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	ii
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iii
PENGESAHAN DIREKTUR	iv
PERSETUJUAN TIM PENGUJI UJIAN	v
NOTA DINAS PEMBIMBING	vi
MOTTO	vii
PERSEMBAHAN	viii
ABSTRAK	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	x
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI	xvi
BAB I PENDAHULUAN	Error! Bookmark not defined.
A. Latar Belakang Masalah.....	Error! Bookmark not defined.
B. Rumusan Masalah	Error! Bookmark not defined.
C. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
D. Kajian pustaka.....	Error! Bookmark not defined.
E. Kerangka Teoretik.....	Error! Bookmark not defined.
1. Manajemen	Error! Bookmark not defined.
2. Kepemimpinan.....	Error! Bookmark not defined.
3. Kepemimpinan Kolektif	Error! Bookmark not defined.
4. Kualitas Pendidikan.....	Error! Bookmark not defined.
5. Strategi Peningkatan Kualitas dan Relevansi Pendidikan Di Madrasah	
Error! Bookmark not defined.	
F. Metode Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
1. Jenis Penelitian	Error! Bookmark not defined.
2. Penentuan Subyek.....	Error! Bookmark not defined.
3. Metode Pengumpulan Data	Error! Bookmark not defined.
4. Teknik Analisis Data	Error! Bookmark not defined.
5. Teknik Keabsahan Data.....	Error! Bookmark not defined.
G. Sistematika Pembahasan.....	Error! Bookmark not defined.
BAB II KERANGKA TEORITIS	Error! Bookmark not defined.
A. Konsep Manajemen.....	Error! Bookmark not defined.
1. Definisi Manajemen	Error! Bookmark not defined.
2. Fungsi-Fungsi Manajemen	Error! Bookmark not defined.
B. Efektifitas Manajerial.....	Error! Bookmark not defined.
C. Kepemimpinan	Error! Bookmark not defined.
D. Kepemimpinan Kolektif.....	Error! Bookmark not defined.
E. Kepemimpinan Kolektif Yayasan	Error! Bookmark not defined.
F. Mutu Pembelajaran	Error! Bookmark not defined.
BAB III DESKRIPSI SD BUDI MULIA DUA YOGYAKARTA	Error!
Bookmark not defined.	
A. Letak geografis	Error! Bookmark not defined.

B. Sejarah dan Perkembangan Sekolah	Error! Bookmark not defined.
C. Visi, Misi, Filosofi dan Motto SD Budi Mulia Dua.....	Error! Bookmark not defined.
D. Struktur Organisasi	Error! Bookmark not defined.
E. Program-Program yang Ada di SD Budi Mulia Dua.....	Error! Bookmark not defined.
F. Keadaan Guru, Karyawan dan Siswa	Error! Bookmark not defined.
G. Keadaan sarana dan prasarana	Error! Bookmark not defined.
BAB IV KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DI SD BUDI MULIA DUA	Error! Bookmark not defined.
A. Alasan Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta Menerapkan Manajemen Kepemimpinan Kolektif	Error! Bookmark not defined.
B. Implementasi Kepemimpinan Kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta.....	Error! Bookmark not defined.
C. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Kepemimpinan Kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta.	Error! Bookmark not defined.
1. Faktor Pendukung.....	Error! Bookmark not defined.
2. Faktor Penghambat	Error! Bookmark not defined.
BAB V PENUTUP.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR PUSTAKA	Error! Bookmark not defined.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan sebagai sarana vital dalam pengembangan Sumber Daya Manusia, merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk manusia terampil di bidangnya. Pendidikan dalam pengertian bahasa disebut proses melatih dan mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, pikiran, perilaku, dan lain-lain terutama oleh sekolah formal. Pendidikan dalam pengertian ini, dalam kenyataannya, sering dipraktekkan dengan pengajaran yang sifatnya verbalistik.¹

Perwujudan masyarakat berkualitas menjadi tanggung jawab pendidikan, terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subjek yang makin berperan menampilkan keunggulan dirinya yang tangguh, kreatif, mandiri dan professional pada bidangnya masing-masing.² Upaya meningkatkan kualitas pendidikan terus-menerus dilakukan baik secara konvensional maupun secara inovatif.

¹ Qodri A. Azizy, *Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial*, (Semarang: PT. Aneka Ilmu 2002) hal 18

² E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004) hal 3

Sekolah yang dikelola dengan baik, dari segi pembelajaran, sumber daya manusia dalam hal ini pendidik serta manajemennya maka sekolah akan menghasilkan *output* (siswa) yang berkualitas yang mampu bersaing ditempat yang lebih besar tantangnya dan lebih kompleks. Sedangkan, sekolah yang manajemennya kurang baik tidak akan memberikan kualitas dan lulusan yang baik. Banyak sekolah yang tidak terkelola dari segi sistem pembelajaran dan manajemennya sehingga sekolah tersebut tidak maju dan tidak mampu bersaing dalam industri pendidikan saat ini.

Guna mewujudkan sekolah idaman dan sekolah yang memenuhi kebutuhan masyarakat dibidang pendidikan. Maka, sekolah atau lembaga pendidikan membutuhkan sumber daya manusia yang profesional. Sumber daya manusia yang dimiliki sekolah dapat memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi terselenggaranya pendidikan yang efektif.

Kepemimpin kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, saran dan prasarana, sumber keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat dan penciptaan iklim sekolah.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi guru penengah dalam

memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua³.

Maka kepala sekolah harus mampu menjabarkan fungsi dan tujuan Pendidikan Nasional kedalam tujuan yang lebih rinci lagi. Dengan kata lain tujuan menjadi lebih sederhana dan dapat dijalankan. Sebagai manajer, kepala sekolah dituntut untuk bisa dan mampu memberikan pelayanan pendidikan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Kepala sekolah tidak perlu ragu-ragu dalam membuat strategi dan kebijakan sendiri.⁴

Secara umum untuk meningkatkan mutu sekolah untuk mencapai standar kompetensi harus ditunjang oleh banyak pendukung. Diantaranya adalah, kepala sekolah dan guru profesional merupakan salah satu input sekolah yang memiliki tugas dan fungsi yang sangat berpengaruh pada berlangsungnya proses pendidikan.

Oleh karenanya, diperlukan kepala sekolah yang professional, sebagai pemenuhan sumber daya manusia yang baik memiliki kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses pendidikan pada satuan pendidikan. Disamping peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan ada faktor pendukung lainnya yang dapat menentukan mutu

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hal.103

⁴ Hasan Basri, Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), hal.

pendidikan, seperti sarana dan prasarana, kurikulum dan proses belajar mengajar.⁵

Namun perlu dipahami juga bahwa menjadi seorang pemimpin atau kepala sekolah yang berkualitas dan profesional bukanlah suatu tugas yang ringan, karena hal itu memerlukan adanya keseriusan, kerja keras, keikhlasan dalam bekerja, dan bekerjasama dengan semua pihak yang terkait. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia NO.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen dijelaskan tentang pengertian profesional yaitu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber dan kehidupan yang memerlukan keahlian, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Jadi, untuk menjadi seorang kepala sekolah harus mampu bersifat profesional dalam setiap tindakannya, karena itu akan menjadi contoh bagi bawahannya⁶. Seorang kepala harus memenuhi syarat-syarat minimal sebagai seorang kepala sekolah yaitu, di samping syarat ijazah yang merupakan syarat formal, juga pengalaman kerja dan kepribadian yang baik perlu diperhatikan⁷

Pengalaman bekerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Mengenai lamanya pengalaman kerja bagi syarat pengangkatan kepala sekolah sudah ditentukan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no.13 tahun 2007 Tentang Kepala Sekolah atau Madrasah. Dalam peraturan

⁵ Sudarwo Danim, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta 2009), hal. 57

⁶ Undang-Undang Republik Indonesia no.14 tahun 2005

⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003). hal. 103

tersebut ada beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seseorang yang hendak menjadi kepala sekolah secara umum yaitu: pendidikan minimal SI/ diploma IV, Ketika diangkat menjadi kepala sekolah setinggi-tingginya berusia 56 tahun., pengalaman minimal 5 tahun sesuai jenjang sekolahnya, pangkat minimal III/C bagi PNS⁸.

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

Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan, sekolah yang berada di Jl. Seturan No.15, Caturtunggal, Depok, Sleman dan merupakan Sekolah Dasar yang berada di bawah naungan yayasan Budi Mulia. Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan memiliki keunikan tersendiri yang tidak dimiliki oleh sekolah-sekolah dasar yang lain yang juga berada dibawah naungan yayasan. Keunikannya yaitu, di sekolah ini memiliki dua pemimpin atau dua kepala sekolah, yang kita tahu selama ini setiap sekolah hanya memiliki satu kepala sekolah saja. Akan tetapi berbeda dengan sekolah ini, yang memiliki dua kepala sekolah yang memajemen satu sekolah. Di samping ada dua kepala

⁸ PERMENDIKNAS No. 13. Tahun 2007

sekolah, setiap kepala sekolah juga memiliki wakil kepala sekolah masing-masing.⁹

Ditemukan fakta di lapangan dalam manajemen sekolahnya tidak ada program yang berbenturan antara masing-masing kepala sekolah, dalam manajemen program-program yang sudah dibuat oleh masing-masing kepala sekolah tidak begitu sulit untuk dilaksanakan dan tidak begitu terlihat banyak kendala yang dihadapi. Pada saat mengambil keputusan hanya tetap satu keputusan saja yang diambil walaupun mereka memiliki dua pemimpin. Selama ini yang kita ketahui jika ada dua pemimpin, maka tidak mudah untuk menyatukan pendapat antara dua pemimin tersebut.

Pemimpin yang ada disekolah SD Budi Mulia DUA Seturan Yogyakarta memiliki peran masing-masing, yang mana pemimpin pertama yaitu Bapak Iis Wiyanto, S.Pd memegang kendali untuk manajemen kelas 1, 2, dan 3 yang disebut kelas bawah, sedangkan pemimpin kedua yaitu ibu Aini Husna, M.Pd memiliki kendali untuk manajemen kelas 4, 5, dan 6 yang disebut kelas atas. Kepala sekolah yang kelas bawah lebih bertanggung jawab atas input peserta didik, misalnya bagaimana strategi pemasaran yang digunakan pada saat penerimaan calon siswa baru, sedangkan kepala sekolah kelas atas bertanggung jawab atas output peserta didik, misalnya program apa saja yang diadakan oleh sekolah untuk membimbing siswanya dalam menghadapi UN agar bisa mendapatkan nilai yang sempurna. Tidak hanya itu, di sekolah Budi Mulia DUA ini tidak membedakan latar belakang serta

⁹ Wawancara dengan pak nur kholis, salah satu guru di SD Budi Mulia pada 25-11-15

kondisi peserta didik yang sesuai dengan logo mereka “setiap anak itu unik” jadi siapa saja bisa bergabung dan belajar di sekolah ini.

Berdasarkan fakta tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan proses manajemen kepemimpinan kepala sekolah yang berjudul Manajemen Kepemimpinan Kolektif dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan masalah yang hendak di bahas dalam penelitian ini adalah:

1. Mengapa di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta menerapkan manajemen kepemimpinan kolektif?
2. Bagaimana implementasi kepemimpinan kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta?
3. Apa saja yang menjadi faktor penghambat serta pendukung dalam implementasi manajemen kepemimpinan kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta?

C. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian
 - a. Untuk mengetahui alasan mengapa di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta menerapkan manajemen kepemimpinan kolektif

- b. Untuk mengetahui implementasi kepemimpinan kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta.
- c. Untuk mengetahui faktor penghambat serta pendukung dalam implementasi manajemen kepemimpinan kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta.

2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini secara teoritik substantive maupun secara empirik diuraikan sebagai berikut:

a. Kegunaan secara teoritik substantive

- 1) Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi kepala sekolah tentang upaya meningkatkan kualitas pendidikan di SD Budi Mulia Dua Seturan
- 2) Disamping itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan bagi dunia pendidikan khususnya sekolah atau madrasah dalam pengembangan teori ilmu pendidikan khususnya manajemen pendidikan.

b. Kegunaan secara empirik

- 1) Bagi sekolah atau madrasah dapat memberikan kontribusi dalam pengelolaan manajemen terhadap kualitas mutu pendidikan.
- 2) Secara akademis hasil penelitian ini memperkaya wacana dan waha kritis penyelenggara pendidikan
- 3) Bagi kepala sekolah hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk melakukan pembenahan-pembenahan atau membuat strategi

dan kebijakan-kebijakan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan sehingga dapat menghasilkan output yang memuaskan.

- 4) Bagi peneliti yang akan melaksanakan penelitian dalam bidang manajemen pendidikan dapat menjadi referensi ataupun sebagai kontribusi dalam pendidikan.

D. Kajian pustaka

Berikut di paparkan beberapa penelitian terdahulu yang mendukung, seperti penelitian yang dilakukan oleh Taufik Husen Ansori, menulis tentang Manajemen Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Al-Huda Pasuruan Mertoyudan Magelang. Penelitiannya mengarah kepada manajemen Kepala Madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan namun hanya terfokus pada mutu output siswa.¹⁰ Ada perbedaan diantara tesis penulis dengan tesis saudara Taufik Husen Ansori, yang mana pada tesis saudara Taufik Husen Ansori hanya terfokus pada mutu output siswa saja sedangkan tesis yang ingin diteliti oleh penulis menekankan input maupun output siswa.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Nashihatun Misbahiyah, yang melakukan penelitian dengan judul tesis Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Standart Proses dan Standar Penilaian PAI di TK Islam Tunas Melati Yogyakarta. Penelitian ini mengarah pada bagaimana strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan standar proses untuk

¹⁰ Taufik Husen Ansori, *Manajemen Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Al-Huda Pasuruan Mertoyudan Magelang, Tesis* (Yogyakarta PPS UIN Sunan Kalijaga, 2010), h. 105

pengembangan pembelajaran pendidikan.¹¹ Ada perbedaan diantara tesis penulis dengan tesis saudari Nashihatin Misbahiyah, yang mana pada tesis saudari Nashihatin Misbahiyah hanya terfokus pada Standart Proses untuk pengembangan pembelajaran pendidikan sedangkan tesis yang ingin diteliti oleh penulis menekankan pada standart proses tidak hanya pada pengembangan pendidikan tetapi juga aspek-aspek lainnya.

Sedangkan Khurrota A'yun melakukan penelitian yang berjudul Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu pembelajaran Kelas III Menghadapi UN tahun Pelajaran 2006/2007 di MA. Ma'arif Sekampung Lampung Timur. Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar dalam meningkatkan mutu pembelajaran siswa kelas III MA Ma'arif Lampung Timur terutama dalam upaya mencapai target kelulusan UAN para siswanya.¹² Ada perbedaan diantara tesis penulis dengan tesis saudara Khurrota A'yun, yang mana pada tesis saudara Khurrota A'yun hanya terfokus pada mutu output siswa saja sedangkan tesis yang ingin diteliti oleh penulis menekankan input maupun output siswa.

E. Kerangka Teoretik

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

¹¹ Nashihatin Misbahiyah, *Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Standart Proses dan Standar Penilaian PAI di TK Islam Tunas Melati Yogyakarta*, Tesis (Yogyakarta PPS UIN Sunan Kalijaga, 2014)

¹² Khurrota A'yun, *peran kepemimpinan kepala sekolah dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Kelas III Menghadapi UN Tahun Pelajaran 2006/2007 di MA. Ma'arif Sekampung Lampung Timur*, Tesis (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2007).

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick yang dikutip oleh Nanang Fattah, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena, manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena, manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu profesi, manajer dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik¹³.

Manajemen merupakan terjemahan secara langsung dari kata *management* yang berarti pengelolaan, ketatalaksanaan, atau tata pimpinan. *Management* berakar dari kata kerja *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, atau mengelola.¹⁴ Haiman mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.¹⁵ Menurut George Terry bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.¹⁶ Sondang P. Siagian menyatakan bahwa manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan untuk

¹³ Drs. Nanang Fattah. *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Remaja Rosdakarya, Bandung), hal.1

¹⁴ H. Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Kalam Mulia, 2004), hal. 235

¹⁵ M. Manullang, *Dasar-dasar manajemen*, (Gadjah Mada University Press, 2006), cet-XIX, hal 3

¹⁶ *Ibid*

memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.¹⁷

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sekolah sebagai suatu aktifitas untuk memadukan dan mendayagunakan sumber daya manusia dan pendidikan melalui fungsi-fungsi manajemen di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Manajemen sekolah sebagai suatu proses artinya manajemen berjalan dalam rangkaian-rangkaian aktifitas yang dilakukan kepala sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Fungsi-Fungsi Manajemen

Adapun fungsi-fungsi manajemen dibagi menjadi beberapa bagian, antara lain yaitu: merencanakan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengendalikan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

a. Perencanaan

Berbagai pendapat para ahli mengenai perencanaan yang semuanya hampir memberikan pengertian dan penjelasan yang sama, “pada hekatatnya perencanaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan”¹⁸

Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak bisa dipisahkan antara satu

¹⁷ H. Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Kalam Mulia, 2004), hal 236

¹⁸ Udin Syaefudin dan Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), cet- IV, hal. 3

dengan yang lainnya. Ketiga kegiatan itu adalah (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu (3) identifikasi dan pengarahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas.¹⁹

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian dimaksud mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut. Pengorganisasian dapat pula dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu²⁰

c. Penggerakkan

Pengerakkan dalam dunia manajemen adalah penempatan semua anggota dari sebuah kelompok agar bekerja secara sadar untuk menacapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.²¹

¹⁹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Ramaja Rosda karya, 2009) cet k-X, hal. 49

²⁰ M. Manullang, *Dasar-dasar manajemen*, (Gadjah Mada University Press, 2006), cet-XIX, hal 10

²¹ H. Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Kalam Mulia, 2004), hal 248

d. Pengawasan

Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.²² Pengawasan adalah yang berhubungan dengan pemantauan, pengamatan, pembinaan dan pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan²³.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata “leadership” yang berasal dari kata “*leader*”. Pemimpin (leader adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari “pimpin” lahirlah kerja “memimpin” yang artinya membimbing dan menuntun.

Kepemimpinan mempunyai arti yang sangat beragam, bahkan dikatakan bahwa definisi kepemimpinan sama banyak dengan orang yang berusaha mendefinisikannya. Para peneliti mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling meraiik perhatian mereka. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku,

²² M. Manullang, *Dasar-dasar manajemen*, (Gadjah Mada University Press, 2006), cet-XIX, hal 173

²³ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Pustaka Setia, 2009), hal 137

pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administrasi, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh. Berikut ini ada beberapa definisi mengenai kepemimpinan.

Menurut Robbins (1991), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sumber dari pengaruh dapat diperoleh secara formal yaitu dengan menduduki suatu jabatan manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi.

Fiedler (1993: 365) berpendapat, “*leader as individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities.*” Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja dalam rangka mencapai tujuan. Fiedler dalam hal ini lebih menekankan pada “directing and coordinating”.²⁴

Locke (1997) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*introducing*) orang lain menuju sasaran bersama. Definisi ini mencakup 3 hal, pertama kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para

²⁴ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), hal. 75

pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berrelasi dengan para pengikut mereka. Kedua, kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988) kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin. Ketiga, kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, pemberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina, membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu) dengan maksud agar manusia sebagai bagian dari organisasi mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan dirinya sendiri maupun organisasi secara efektif dan efisien. Pengertian ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat tiga unsur yaitu pemimpin (*leader*), anggota (*followers*), dan situasi (*situation*).

Dalam konteks lembaga pendidikan, peran kepemimpinan dilaksanakan oleh kepala sekolah. Sehingga kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan aktivitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.²⁵

b. Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan berperan sangat penting dalam rangka mengarahkan dan menggerakkan organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Saunders memberikan pengertian bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan setiap tindakan yang dilakukan terhadap fasilitas pendidikan untuk meraih prestasi dari sasaran pendidikan yang telah ditentukan.

Dalam pengembangan lembaga pendidikan, kepemimpinan pendidikan mempunyai dua fungsi sebagai berikut:²⁶

- 1) Mengusahakan keefektifan organisasi pendidikan, yang meliputi adanya etos kerja yang baik, manajemen terkelola dengan baik, mengusahakan tenaga pendidik yang memiliki ekspektasi yang tertinggi, mengembangkan tenaga pendidik sebagai model peran yang positif, memberikan perlakuan balikan positif kepada anak didik, menyediakan kondisi kerja yang baik kepada tenaga pendidik dan staf tata usaha, memberikan tanggung jawab kepada peserta didik, dan saling berbagi aktifitas antara pendidik dan anak didik.

²⁵ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Prenadamedia, 2016), hlm. 84

²⁶ *Ibid*, hlm. 85

2) Mengusahakan lembaga pendidikan berhasil yang meliputi melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan menempatkan implementasi kurikulum sebagai tujuan utama, menekankan pada kualitas pengajaran dan pembelajaran, memiliki tujuan yang jelas dan ekspektasi yang tinggi pada tenaga pendidik maupun peserta didik, mengembangkan iklim organisasi yang baik dan kondusif, melakukan monitoring dan evaluasi sebagai bagian dari budaya organisasi pendidikan di lembaganya, mengelola pengembangan staf, serta melibatkan dukungan stakeholder (masyarakat) dalam pengembangannya.²⁷

Di samping keterampilan ini, pemimpin lembaga pendidikan juga diwajibkan memenuhi atau memiliki kompetensi sebagai berikut.²⁸

- 1) Komitmen terhadap misi lembaga
- 2) Orientasi kepemimpinan proaktif
- 3) Ketegasan (*decisiveness*)
- 4) Sensitif terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi
- 5) Pimpinan mengumpulkan informasi, dan menganalisis pembentukan konsep
- 6) Fleksibilitas intelektual
- 7) Persuasif dan memanajemeni interaksi
- 8) Kemampuan beradaptasi secara taktis

²⁷ Didin Kurniadin, Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2012), hal. 291-292

²⁸ Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: PT Ardadizya Jaya, 2000), hal. 163-166

- 9) Motifasi dan perhatian terhadap pengembangan
 - 10) Kontrol dan evaluasi
 - 11) Kemampuan berorganisasi dan pendelegasian
 - 12) komunikasi
- c. Kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan

Kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin. Ia mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, kepala sekolah ialah pengelola pendidikan disekolah; dan kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal disekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggara kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Disamping itu kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu, sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personel (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan

pendidikan maupun penciptaan iklim dan budaya sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien, dan produktif.

3. Kepemimpinan Kolektif

Kepemimpinan kolektif sesungguhnya bukan hal baru dalam sistem kepemimpinan masyarakat di Nusantara. Di Jawa, Sumatera, Kalimantan, Maluku, dan lainnya dulu diterapkan sistem kepemimpinan kolektif, namun sejak diseragamkan rezim Orba melalui UU No 5/1974 dan UU No 5/1979 tentang pemerintah desa, model kepemimpinan seperti ini menjadi tidak populer.

Meski sistem ini sudah dilupakan banyak orang, namun di beberapa desa di Lombok dan Bali hingga saat ini masih memegang teguh sistem kepemimpinan kolektif yang disebut awig-awig ini. Dalam awig-awig, kekuasaan tidak tunggal dipegang Kepala Desa tetapi disebar secara kolektif kepada tim yang disebut *wet tu telu* (*wet*= wilayah teritorial; *tu*= orang; *telu*= tiga) atau punya pemimpin bersama, yaitu : *wet* agama, *wet* adat istiadat, dan *wet* pemerintah.

Kepemimpinan kolektif dapat diartikan sebagai proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodir tujuan semua. Kolaborasi yang dimaksud bukan hanya sekedar berarti “setiap orang” dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semuanya dilakukan dalam

suasana kebersamaan dan saling mendukung (*al-jam'iyah al murassalah* atau *collegiality and supportiveness*).²⁹

4. Kualitas Pendidikan

Menurut kamus ilmiah populer mutu kualitas atau tingkat, kadar atau derajat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada proses dan hasil pendidikan. Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagi input seperti, bahan ajar (kognitif,afektif,psikomotorik), metode, sarana dan prasarana, dan output (hasil belajar siswa) Terdapat lima dimensi pokok yang menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan, yaitu:

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

²⁹ Amin Hadari dan M. Ishom El Saha. *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), hml. 22

- d. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik antara murid dan guru.
- e. Bukti langsung (*tangible*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, tenaga kependidikan dan sarana komunikasi.³⁰

5. Strategi Peningkatan Kualitas dan Relevansi Pendidikan Di Madrasah

Strategi peningkatan mutu / kualitas dan relevansi pendidikan di madrasah ini dilakukan dalam 4 aspek yaitu : kurikulum, guru dan tenaga kependidikan lainnya, sarana pendidikan, serta kepemimpinan madrasah.

Pertama, pengembangan kurikulum berkelanjutan di semua jenjang dan jenis madrasah, yang meliputi: (a) pengembangan kurikulum madrasah ibtdaiyah dan madrasah tsanawiyah yang dapat memberikan kemampuan dasar secara merata dan disertai dengan penguatan muatan lokal; (b) mengintegrasikan kemampuan generik dalam kurikulum yang memberikan kemampuan adaptif; (c) meningkatkan relevansi program pendidikan dengan tuntutan masyarakat dan dunia kerja; dan (d) mengembangkan budaya keteladanan di madrasah.

Kedua, pembinaan profesi guru madrasah, yang meliputi: (a) memberikan kesempatan yang luas kepada semua untuk meningkatkan profesionalisme melalui pelatihan-pelatihan dan studi lanjut; (b) memberikan perlindungan hukum dan rasa aman kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam melaksanakan tugas.

³⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung : PT Remaja Rosada Karya, 2003), hlm. 227-228

Ketiga, pengadaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana pendidikan di madrasah yang meliputi : (a) menjamin tersedianya buku pelajaran, buku teks, buku dasar, dan buku-buku lainnya, satu bukun untuk setiap peserta didik; (b) melengkapi kebutuhan ruang belajar, laboratorium, dan perpustakaan; (c) mengefektifkan pengelolaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana pendidikan yang dikaitkan dengan sistem insentif; (d) menyediakan dana pemeliharaan yang memadai untuk pemeliharannya; (e) mengembangkan lingkungan madrasah sebagai pusat pembudayaan dan pembinaan peserta didik.³¹

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) atau dapat disebut sebagai penelitian empiris. Penelitian ini dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam terhadap suatu objek tertentu dengan mempelajari sebagai suatu kasus dengan maksud untuk mencari kajian data empirik yang ditemukan dilapangan untuk kemudian dianalisis secara deskriptif dengan rujukan bahan pustaka.³² Adapun pendekatan yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Data tersebut berupa kata-kata tertulis dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.³³

³¹ Ara Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: kaukaba, 2012), hal. 141

³²Supardi, *Metodologi Penelitian Ekonomi Dan Bisnis* (UII Press, Yogyakarta, 2005) h. 34

³³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005) hal. 4

2. Penentuan Subyek

Subjek Penelitian atau sumber data adalah orang, benda atau hal-hal yang di jadikan sumber penelitian. Teknik yang peneliti gunakan adalah dengan memilih sampel dengan tujuan tertentu yang disebut dengan *purposive sampling* dan menggunakan teknik seleksi informan untuk memperoleh beberapa individu yang potensial dan bersedia diwawancarai dengan cara menemukan seseorang atau beberapa orang terlebih dahulu yang disebut dengan *snowball sampling*. Subyek penelitian dalam tesis ini adalah kepala sekolah 1 dan kepala sekolah 2, seorang guru staf dan wali murid.

3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan kebenaran yang terjadi atau terdapat dalam subjek penelitian atau sumber data. Ada beberapa metode dalam pengumpulan data yaitu:

a. Metode observasi atau pengamatan

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan terhadap obyek penelitian.³⁴ Kegiatan ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data melalui pengamatan dan pencatatan secara sistematis mengenai fenomena yang sedang diteliti. Metode ini penulis gunakan untuk mengumpulkan data-data di lapangan dengan jalan menjadi partisipan langsung di SD Budi Mulia Dua Seturan, untuk mengetahui upaya kepala sekolah peningkatan mutu

³⁴ Suharsimi Arikunto, *Penelitian Tindakan Kelas* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hal.

pendidikan. Dalam observasi ini, ada beberapa data yang dibutuhkan peneliti yaitu: Interaksi yang ada di sekolah, Prestasi akademik dan non-akademik, Keadaan dan kondisi guru, karyawan, siswa dan sarana-prasarana, dan Program atau kegiatan peningkatan mutu pendidikan.

b. *In depth interview*

Dalam interview tersebut, ada beberapa data yang diperoleh dari penelitian yang hanya akan didapat dari interview. Adapun data tersebut yaitu: tipe kepemimpinan masing masing kepala sekolah, langkah-langkah atau kegiatan apa saja yang diambil kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan, serta kendala yang dihadapi dalam memanajemen setiap program yang dimiliki oleh masing-masing kepala.

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan melakukan penyelidikan terhadap benda-benda tertulis, seperti, buku, majalah, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya³⁵. Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan sejarah berdiri, struktur organisasi, kondisi guru, siswa, dan karyawan dan sarana dan prasarana di SD Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta.

4. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan analisis deskriptif kualitatif, yaitu yang terdiri dari tiga kegiatan, yaitu reduksi data

³⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: Bina Aksara, 1989), hal. 35.

atau pengumpulan data, penyajian data dan verifikasi atau kesimpulan, Yaitu:³⁶

- a. Setelah pengumpulan data selesai kemudian melakukan reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakkan, dan tranformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan. Dalam langkah reduksi, penulis memilih dan menyederhanakan data dari catatan lapangan. Catatan lapangan yang banyak disederhanakan, disingkat, dirangkum, dan dipilih sesuai dengan permasalahan yang telah ditetapkan. Proses reduksi data ini, penulis melakukan pengulangan untuk menghindari terjadinya kekeliruan, hanya data yang berkaitan dengan pokok permasalahan saja yang dipiih, sedangkan yang lain di keluarkan dari proses analisis.
- b. Penyajian data, yaitu sekumpulan data informasi tersusun yang kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam proses penyajian data, data yang telah penulis pilih melalui reduksi, penulis sajikan dalam bentuk tulisan atau kata-kata narasi yang sistematis, sehingga mudah untuk disimpulkan.
- c. Verifikasi (kesimpulan), yaitu merupakan temuan baru yang sebelumnya, belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambar suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori.

³⁶ Idrus, Muhammad. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*, (Jakarta: Erlangga, 2009), hal. 150-151

5. Teknik Keabsahan Data

Teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi data, yaitu teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data lapangan.³⁷ Triangulasi merupakan cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan³⁸. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan triangulasi sumber dan teknik dengan melakukan pengecekan antar data yang didapat melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi, dengan cara:

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang di depan umum dengan yang dikatakan secara pribadi.
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
- d. Membandingkan perspektif seorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang.
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

³⁷ Lexy J. Moleong, hal. 178

³⁸ *Ibid*, hal. 327

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah dan memperjelas dalam memahami dan mempelajari pokok bahasan dalam tesis ini, maka akan dideskriptifkan mengenai sistematika pembahasannya, yaitu setelah bagian formatif disusunlah kelompok bab sebagai berikut:

Bab 1 : Menjelaskan mengenai Pendahuluan: terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian.

Bab II : menjelaskan mengenai kerangka teori meliputi pengertian manajemen, fungsi-fungsi manajemen, kepemimpinan, kepemimpinan kolektif, kualitas pendidikan.

Bab III : Menjelaskan mengenai gambaran umum SD Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta meliputi: letak geografis, sejarah berdiri dan perkembangannya, visi-misi tujuan, struktur organisasi, profil guru/karyawan/siswi, sarana dan prasarana pendidikan.

Bab IV: Menjelaskan mengenai penerapan kepemimpinan kolektif di SD Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta, formulasi kepemimpinan kolektif di SD Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta , Faktor penghambat serta pendukungnya.

Bab V : menjelaskan mengenai kesimpulan dan saran-saran serta rekomendasi strategis untuk mewujudkan suatu efektivitas suatu manajemen.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas maka kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa ada tiga alasan mengapa SD Budi Mulia menerapkan kepemimpinan kolektif yaitu alasan yuridis, alasan akademik dan alasan operasional dimana dengan kepemimpinan kolektif SD Budi Mulia dapat mengelola sekolah dengan baik karena adanya perbedaan penekanan dalam pembelajaran di kelas 1, 2 dan 3 serta penekanan pada kelas 4, 5 dan 6.
2. Implementasi atau pelaksanaan dari kepemimpinan Kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta adalah dengan mengangkat satu dua kepala sekolah dalam satu sekolah. Dalam kewenangan kedua kepala sekolah selain memiliki wewenang dalam proses pendidikan kedua kepala sekolah juga memiliki wewenang dalam manajerial sekolah. Dari sisi wewenang kedua kepala sekolah memiliki kewajiban yang sama yaitu bertanggungjawab dalam proses pendidikan juga bertanggungjawab dalam manajerial sekolah. Dalam koordinasi kedua kepala sekolah telah melakukannya dengan baik. Dimana sudah ada jadwal yang jelas kapan akan diadakan rapat bersama antara kepala sekolah bawah dengan kepala sekolah atas. Sementara itu dalam evaluasi yang berkaitan dengan program-program

kelas bawah tentunya hanya melibatkan pihak-pihak yang terkait dengan kelas bawah saja, demikian juga dengan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah kelas atas. Sementara itu untuk evaluasi yang melibatkan seluruh kepala sekolah dilakukan untuk evaluasi program-program sekolah secara keseluruhan.

3. Faktor pendukung dalam implementasi manajemen kepemimpinan kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia ada dua yaitu faktor internal yang terdiri dari ketentuan dari yayasa, kebutuhan dalam operasional dan adanya pembagian tugas. Adapun faktor pendukung dari eksternal adalah adanya dukungan dari wali murid. Adapun faktor penghambat dalam implementasi manajemen kepemimpinan kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia terdiri dari faktor internal yaitu adanya ego individu dan faktor penghambat dari eksternal adalah kepala sekolah yang dilaporkan ke dinas pendidikan setempat hanya satu kepala sekolah.

B. Saran

Kendati pelaksanaan kepemimpinan kolektif di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta mendatangkan banyak manfaat, namun masih ada beberapa kendala yang dihadapi kepala sekolah terutama dalam pengambilan keputusan. Adanya dua kepala sekolah maka ada berbagai keputusan yang harus didiskusikan antara kepala sekolah kelas atas dengan kepala sekolah kelas bawah sehingga memakan waktu yang lebih panjang. Oleh karena itu penyusun menyarankan agar keputusan yang diambil memakan waktu yang lama maka harus ada ketentuan yang dibuat oleh sekolah

kebijakan mana yang harus diputuskan bersama dan mana yang tidak. Ketika suatu kebijakan diharuskan diputuskan bersama maka kepala sekolah dapat langsung meminta yayasan untuk menyelesaikannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Alwisol. 2004. *Psikologi Kepribadian*. Malang: UMM Press
- Ardana, Mujiati dan Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: PT. Graha Ilmu
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- _____. 1989. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Bina Aksara.
- Atmodiwirio, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Ardadizya Jaya.
- A'yun, Khurrota. 2007. *peran kepemimpinan kepala sekolah dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Kelas III Menghadapi UN Tahun Pelajaran 2006/2007 di MA. Ma'arif Sekampung Lampung Timur*, Tesis Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga.
- Azizy, Qodri A. 2002. *Pendidikan (Agama) untk Membangun Etika Sosial*, Semarang: PT. Aneka Ilmu
- Basri, Hasan dan Tatang S. 2015. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Buku Panduan SD Budi Mulia Dua Tahun 2015/2016
- B. Uno, Hamzah. 2006. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Danim, Sudarwo, dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- E Shobirin Najd. 1985. *Perspektif Kepemimpinan dan Manajemen Pondok Pesantren*”, Dalam *Dawam Rahardjo (Ed), Pergumulan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah*. Jakarta: P3M
- Fuad Ihsan. 2005. *Dasar-dasar Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Mulyasa. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mujamil Qomar. 2007. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*. Jakarta: Erlangga

- Fattah, Nanang. 2009. *Landasan Manajemen Pendidikan*, (cet k-X) Bandung: PT. Ramaja Rosda karya
- Hadari, Amin dan M. Ishom El Saha. 2004. *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta. Diva Pustaka.
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Pustaka Setia.
- H. Ramayulis. 2004. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Kalam Mulia
- Husaini, Usman. 2008. *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Husen Ansori, Taufik. 2010. *Manajemen Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Al-Huda Pasuruan Mertoyudan Magelang*, Tesis Yogyakarta PPS UIN Sunan Kalijaga.
- Ismail SM, Nurul Huda dan Abdul Kholiq. 2002. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2002
- Isnaini, Muhammad, "Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam Di Sumatera Selatan". *Jurnal Pembangunan Manusia* Vol.4 No.11 Tahun 2010
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali. 2012. *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Machali, Imam dan Ara Hidayat. 2006. *The Book of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Edisi I. Jakarta: Prenadamedia
- Misbahiyah, Nashihat. 2014. *Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Standart Proses dan Standar Penilaian PAI di TK Islam Tunas Melati Yogyakarta*, Tesis Yogyakarta PPS UIN Sunan Kalijaga
- Muhaimin. 2003. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka. Pelajar
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- M. Manullang. 2006. *Dasar-dasar manajemen*. (cet-XIX). Gadjah Mada University Pres.
- PERMENDIKNAS No. 13. Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah

- Purwanto, Ngalim. 2003. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Qomar, Mujamil. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga
- Qomar, Mujamil. 2007. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*. Jakarta: Erlangga
- Reksohadiprojo, Sukanto dan Handoko, T. Hani, 2002. *Organisasi Perusahaan Edisi Kedua* Yogyakarta: BPF
- Sagala, Syaiful. 2005. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sallis, Edward. 2006. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD
- Sejarah Budi Mulia Dua diakses dari <http://foundation.budimuliadua.com/profile/sejarah/> tanggal 19 Mei 2016
- Schermerhorn, J. R. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: Andi
- Sumayang, Lalu. 2003. *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2006. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung : Refika Aditama
- Sudarwan, Danim. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Syaefudin, Udin dan Abin Syamsuddin Makmun. 2009. *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*. (cet- IV) Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Undang-Undang Republik Indonesia no.14 tahun 2005
- Umar Titrtarahardja dan La sulo. 2005. *Pengantar Pendidikan Cetakan kedua*. Jakarta : Rineka cipta
- Wawancara dengan pak nur kholis, salah satu guru di SD Budi Mulia pada 25-11-15
- Widodo Santoso, "[Peran Orang Tua Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan](http://www.sekolahdasar.net/2015/08/peran-orang-tua-dalam-meningkatkan-mutu-pendidikan.html)" Diakses dari <http://www.sekolahdasar.net/2015/08/peran-orang-tua-dalam-meningkatkan-mutu-pendidikan.html>. Tanggal 19 September 2016

LAMPIRAN



A. Panduan Observasi

NO	Item yang di Observasi	Ada	Tidak
1	Dokumentasi pengangkatan dua kepala sekolah	✓	
2	Dokumentasi rapat evaluasi	✓	
3	Dokumentasi Pembagian kerja	✓	
4	Struktur Organisasi	✓	
5	Dokumentasi rapat rutin	✓	
6	Dokumentasi rapat insidental	✓	
7	Data guru dan staf sekolah	✓	
7	Data siswa sekolah	✓	

B. Interview Guide Guru

NO	PERTANYAAN DAN JAWABAN (GURU)
1	<p>Mengapa di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta memiliki dua kepala sekolah?</p> <p>Di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua seturan Yogyakarta memiliki dua kepala sekolah dikarenakan :</p> <p>Secara pastinya saya kurang mengerti ya mbk, tapi dilihat dari peran dan fungsinya sih agar pelaksanaan manajemen pendidikan lebih focus aja, karena siswa yang kelas bawah 1-3 itu berbeda dengan siswa yang kelas 4-6, sehingga dibutuhkan cara penanganan yang beda pula</p>
2	<p>Siapa yang memutuskan Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta memiliki dua kepala sekolah?</p> <p>Tentunya yayasan ya mbk</p>
3	<p>Siapa yang menentukan pembagian kerja antara kepala sekolah kelas bawah dan kelas atas ?</p> <p>Pembagian kerja antar kepala sekolah ditentukan oleh yayasan dan direktur Perguruan Budi Milia Dua.</p>
4	<p>Apa kelebihan dan kekurangannya memiliki dua kepala sekolah ?</p> <p>Kelebihan memiliki dua kepala sekolah lebih mudah dalam mengambil keputusan dan lebih mudah dalam pengambilan kebijakan. Kekurangannya sih kalau mau ngambil kebijakan tertentu ag' lama ya mbk terutama kegiatan yang melibatkan seluruh sekolah</p>
5	<p>Apakah dengan dua kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas</p>

	<p>pendidikan ?</p> <p>Ya tentu, karena setiap kelas dapat ditangani sesuai dengan keadaan kelas masing-masing</p>
6	<p>Bagaimana proses perencanaan yang dilakukan kedua kepala sekolah agar kualitas semakin meningkat ?</p> <p>Perencanaan disesuaikan dengan kelas masing-masing. Untuk kegiatan kelas bawah yang diserahkan kepada kepala sekolah kelas bawah begitu sebaliknya. Namun tidak menutup kemungkinan kedua kepala sekolah saling membantu dalam menyusun perencanaan</p>
7	<p>Siapa saja yang terlibat dalam proses perencanaan pelaksanaan pendidikan ?</p> <p>Semua elemen sekolah mbak, guru, staf dan yayasan tentunya</p>
8	<p>Apakah pelaksanaan kegiatan lebih mudah dilakukan dengan dua kepala sekolah ?</p> <p>Tentu lebih mudah karena kepala sekolah dapat bekerja sesuai dengan perencanaan dan tugasnya masing-masing.</p>
9	<p>Apa saja yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah kelas bawah ?</p> <p>Tanggung jawab kepala sekolah kelas bawah</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengurusi kegiatan pendidikan di kelas bawah • rekrutmen siswa baru • penyusunan kalender akademik • mengatur posisi guru • memantau jalannya program pembelajaran • melakukan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan kepada atasan (direktur).
10	<p>Apa saja yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah kelas atas ?</p> <p>Tanggung jawab kepala sekolah kelas atas seperti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengurusi kegiatan pendidikan di kelas atas • Pemetaan kemampuan siswa saat naik kelas 4, • melakukan remedial teaching bagi siswa • Mengatur posisi guru • Memantau jalannya program pembelajaran • Membuat dan menjalankan program persiapan Ujian Nasional

	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan kepada atasan (direktur).
11	<p>Berapa kali dilakukan evaluasi dalam setahun di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta ?</p> <p>Evaluasi dilakukan minimal setiap semester melalui rapat kerja bersama</p>
12	<p>Siapa saja yang dilibatkan dalam evaluasi pelaksanaan pendidikan ?</p> <p>Evaluasi pelaksanaan pendidikan melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, manajer, guru, dan staf.</p>
13	<p>Apakah dengan dua kepala sekolah lebih memudahkan dalam melaksanakan proses pendidikan ?</p> <p>Ya, Menurut saya sangat memudahkan, karena dari input, pelaksanaan hingga output dapat dikontrol dengan baik</p>
14	<p>Apakah pernah terjadi perbedaan pendapat antara kepala sekolah kelas bawah dengan kepala sekolah kelas atas ?</p> <p>Perbedaan pendapat hal yang biasa terjadi di organisasi, jadi pernahlah tetapi semuanya dapat diatasi dengan jalan musyawarah</p>
15	<p>Apa yang dilakukan jika terjadi perbedaan pendapat antara kedua kepala sekolah ?</p> <p>Kita musyawarah mbk</p>
16	<p>Apakah kedua kepala sekolah hanya melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya saja atau boleh saling menggantikan ?</p> <p>Tidak mbk mereka dapat bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya</p>

C. Interview Guide Kepala Sekolah

NO	PERTANYAAN DAN JAWABAN (KEPALA SEKOLAH)
1	<p>Mengapa di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta memiliki dua kepala sekolah?</p> <p>Di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua seturan Yogyakarta memiliki dua kepala sekolah dikarenakan :</p>

	<p>a. Ada perbedaan penekanan dalam pembelajaran di kelas 1-3 dan kelas 4-6. Kelas 1-3 menekankan pada penanaman karakter, kemandirian, sosialisasi, dan pemberian materi pelajaran dilakukan dengan banyak permainan sesuai dengan usia anak, sehingga anak belajar dengan enjoy bahkan tanpa disadari bahwa dia sedang belajar, sesungguhnya anak-anak tersebut sudah banyak belajar. Sedangkan di kelas 4-6 menekankan pada pengembangan karakter yang sudah dimulai sejak kelas 1-3 tersebut. Pembelajaran dilakukan dengan lebih serius, lebih banyak tugas dibandingkan di kelas 1-3, dan siswa sudah disiapkan untuk menghadapi Ujian Nasional (kelulusan). Karena sampai dengan saat ini, Ujian Nasional masih menjadi salah satu syarat kelulusan dan tiket untuk mendaftar di sekolah lanjutan, sehingga sekolah harus menyiapkan lulusannya dengan hasil Ujian Nasioanal yang maksimal.</p> <p>b. Dengan banyaknya jumlah siswa (710 siswa) dan jumlah Sumber Daya Manusia (guru dan karyawan : 100-an orang) pengelolaan sekolah lebih efektif dilakukan oleh dua kepala sekolah, sehingga masing-masing bisa fokus sesuai target yang ingin dicapai.</p> <p>c. Secara teori banyak sekali peranan dari seorang kepala sekolah, Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah. Dari banyaknya peran yang harus dijalankan oleh seorang kepala sekolah ini maka SD Budi Mulia Dua mengangkat dua orang kepala sekolah agar peran sebagai seorang sekolah dapat berjalan dengan baik</p>
2	<p>Siapa yang memutuskan Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta memiliki dua kepala sekolah?</p> <p>Adanya dua kepala sekolah di SD Budi Mulia Dua seturan Yogyakarta diputuskan dalam rapat pengurus yayasan yang meliputi Ketua Yayasan, Pengurus harian, dan direktur Perguruan Budi Mulia Dua. Keputusan ini berlaku sejak Tahun Pelajaran 2007/2008.</p>
3	<p>Siapa yang menentukan pembagian kerja antara kepala sekolah kelas bawah dan kelas atas ?</p> <p>Pembagian kerja antara kepala sekolah kelas bawah dan kelas atas</p>

	ditentukan oleh pengurus yayasan dan direktur Perguruan Budi Milia Dua.
4	<p>Apa kelebihan dan kekurangannya memiliki dua kepala sekolah ?</p> <p>Kelebihan memiliki dua kepala sekolah :</p> <ol style="list-style-type: none"> Pekerjaan lebih fokus Program pembelajaran / kegiatan sekolah lebih tepat sasaran Pengelolaan SDM lebih mudah dilakukan (pemantauan dan evaluasi kinerja lebih mudah) Ada teman sharing dalam pengambilan keputusan <p>Kekurangan memiliki dua kepala sekolah :</p> <ol style="list-style-type: none"> Kegiatan yang lintas grade / kelas memerlukan koordinasi dua kepala sekolah, sehingga kadang membutuhkan waktu lebih lama. Dari sisi SDM, ada kecenderungan untuk membandingkan kepala sekolah yang satu dengan satunya apabila terdapat perbedaan keputusan.
5	<p>Apakah dengan dua kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas pendidikan ?</p> <p>Ya, jelas. Karena semua program pembelajaran dipikirkan dengan lebih fokus dan lebih detil, sehingga keberhasilan pembelajaran lebih mudah dicapai.</p>
6	<p>Bagaimana proses perencanaan yang dilakukan kedua kepala sekolah agar kualitas semakin meningkat ?</p> <p>Perencanaan dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu: melalui rapat pimpinan bersama seluruh kepala sekolah Budi Mulia Dua, dilanjutkan dengan pembahasan di tingkat sekolah oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, selanjutnya diturunkan dalam rapat manajer (manajer grade 1-6, sport, WINGS, seni, kepanduan, website, perpustakaan, UKS, dan tim administrasi). Setelah itu dibahas dalam rapat kerja bersama.</p>
7	<p>Siapa saja yang terlibat dalam proses perencanaan pelaksanaan pendidikan ?</p> <p>Proses perencanaan pelaksanaan pendidikan melibatkan direktur, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, manajer, guru, dan karyawan.</p>

8	<p>Apakah pelaksanaan kegiatan lebih mudah dilakukan dengan dua kepala sekolah ?</p> <p>Ya, betul. Pelaksanaan kegiatan lebih mudah dilakukan dengan dua kepala sekolah karena masing-masing bisa bergerak sesuai dengan bidang dan sasaran kerjanya.</p>
9	<p>Apa saja yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah kelas bawah ?</p> <p>Tanggung jawab kepala sekolah kelas bawah adalah segala hal yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan di kelas bawah, meliputi rekrutmen siswa baru, penyusunan kalender akademik, mengatur posisi guru, memantau jalannya program pembelajaran, dan melakukan evaluasi program pembelajaran, dan melaporkan kepada atasan (direktur).</p>
10	<p>Apa saja yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah kelas atas ?</p> <p>Tanggung jawab kepala sekolah kelas atas adalah segala hal yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan di kelas atas, meliputi pemetaan kemampuan siswa saat naik kelas 4, melakukan remedial teaching bagi siswa yang belum menguasai standar minimal kemampuan, mengatur posisi guru, memantau jalannya program pembelajaran, membuat dan menjalankan program persiapan Ujian Nasional, dan melakukan evaluasi program pembelajaran, dan melaporkan kepada atasan (direktur).</p>
11	<p>Berapa kali dilakukan evaluasi dalam setahun di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta ?</p> <p>Evaluasi dilakukan minimal setiap semester melalui rapat kerja bersama.</p>
12	<p>Siapa saja yang dilibatkan dalam evaluasi pelaksanaan pendidikan ?</p> <p>Evaluasi pelaksanaan pendidikan melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, manajer, guru, dan karyawan.</p>
13	<p>Apakah dengan dua kepala sekolah lebih memudahkan dalam melaksanakan proses pendidikan ?</p> <p>Ya, betul.</p>

14	<p>Apakah pernah terjadi perbedaan pendapat antara kepala sekolah kelas bawah dengan kepala sekolah kelas atas ?</p> <p>Perbedaan pendapat antara kepala sekolah kelas bawah dengan kelas atas tentu saja pernah terjadi, bagaimanapun juga kedua kepala sekolah ini merupakan dua individu berbeda yang memiliki pemikiran masing-masing. Adakalanya pemikiran tersebut kurang sejalan.</p>
15	<p>Apa yang dilakukan jika terjadi perbedaan pendapat antara kedua kepala sekolah ?</p> <p>Cara yang dilakukan jika terjadi perbedaan pendapat adalah membahas permasalahan tersebut dengan para wakasek dan manajer, artinya melibatkan lebih banyak orang dalam pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang diambil bisa tepat. Jika diperlukan, dilakukan konsultasi dengan direktur.</p>
16	<p>Apakah kedua kepala sekolah hanya melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya saja atau boleh saling menggantikan ?</p> <p>Kedua kepala sekolah dalam keadaan tertentu bisa saling menggantikan tugas. Misalnya ketika salah satu kepala sekolah sedang mengikuti workshop selama beberapa hari atau sedang ada tugas keluar kota / luar negeri, maka tugasnya bisa digantikan oleh kepala sekolah yang satunya atau oleh wakil kepala sekolah.</p>

D. Interview Guide Staff

NO	PERTANYAAN DAN JAWABAN (STAF)
1	<p>Mengapa di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta memiliki dua kepala sekolah?</p> <p>Itu kebijakan yayasan mbk, tapi yang pasti sekolah ini ingin melakukan manajemen yang baik dalam proses belajar mengajar. Menurut saya dengan memiliki dua kepala sekolah pelaksanaan belajar mengajar semakin mudah dilakukan</p>
2	<p>Siapa yang memutuskan Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta memiliki dua kepala sekolah?</p> <p>Yayasan mbk, itukan ada sknya</p>
3	<p>Siapa yang menentukan pembagian kerja antara kepala sekolah</p>

	<p>kelas bawah dan kelas atas ? Pembagian kerja antar kepala sekolah ditentukan oleh yayasan dan pihak-pihak yang terkait</p>
4	<p>Apa kelebihan dan kekurangannya memiliki dua kepala sekolah ? Semakin mudah dalam menyusun program mbak, selain itu pengelolaan pembelajaran juga semakin fokus</p>
5	<p>Apakah dengan dua kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas pendidikan ? Seperti tadi saya bilang, karena lebih focus tentunya juga akan meningkatkan kualitas dalam pelaksanaan pembelajaran.</p>
6	<p>Bagaimana proses perencanaan yang dilakukan kedua kepala sekolah agar kualitas semakin meningkat ? Perencanaan disesuaikan dengan kebutuhan misalnya apa yang dibutuhkan agar pelaksanaan pembelajaran kelas bawah lebih bagus begitu juga dengan pelaksanaan di kelas atas. Intinya proses perencanaan itu melibatkan semua kepala sekolah kemudian di bahas bersama untuk menghindari perbedaan pendapat.</p>
7	<p>Siapa saja yang terlibat dalam proses perencanaan pelaksanaan pendidikan ? Semua elemen sekolah mbak</p>
8	<p>Apakah pelaksanaan kegiatan lebih mudah dilakukan dengan dua kepala sekolah ? Lebih mudah, karena ada pembagian tugas yang baik</p>
9	<p>Apa saja yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah kelas bawah ? Tentunya sudah ditentukan oleh yayasan dan pihak terkait</p>
10	<p>Apa saja yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah kelas atas ? Tentunya sudah ditentukan oleh yayasan dan pihak terkait</p>
11	<p>Berapa kali dilakukan evaluasi dalam setahun di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta ? Evaluasi dilakukan minimal setiap semester</p>
12	<p>Siapa saja yang dilibatkan dalam evaluasi pelaksanaan pendidikan ? Semuanya mbk, guru, staf dan bahkan melibatkan wali murid</p>
13	<p>Apakah dengan dua kepala sekolah lebih memudahkan dalam melaksanakan proses pendidikan ? Ya, Menurut saya sangat memudahkan</p>
14	<p>Apakah pernah terjadi perbedaan pendapat antara kepala sekolah kelas bawah dengan kepala sekolah kelas atas ? Perbedaan pendapat hal yang biasa terjadi di organisas</p>
15	<p>Apa yang dilakukan jika terjadi perbedaan pendapat antara kedua kepala sekolah ? Musyawarah</p>

16	Apakah kedua kepala sekolah hanya melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya saja atau boleh saling menggantikan ? Tidak mbk mereka dapat bekerjasama
----	---

E. Interview Guide Wali Murid

NO	PERTANYAAN DAN JAWABAN (WALI MURID)
1	<p>Apa alasan ibu/bapak menyekolahkan anak ibu di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua seturan Yogyakarta?</p> <p>Saya menyekolahkan anak saya disini karena proses pembelajarannya sangat baik. Selain itu para guru disini juga sangat bagus.</p>
2	<p>Apa beda Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta dengan sekolah lain?</p> <p>Yang beda kepala sekolahnya ada dua, untuk siswa 1-3 kepala sekolahnya berbeda dengan siswa di kelas 4-5.</p>
3	<p>Apa keuntunganya memiliki dua kepala Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta menurut ibu/bapak?</p> <p>Menurut saya ini akan sangat baik dalam melaksanakan pendidikan di sini. Karena sekolah akan lebih fokus mana pelajaran yang tepat untuk kelas 1-3 dan mana yang lebih tepat untuk siswa kela 4-6</p>
4	<p>Bagaimana proses pembelajaran di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta menurut ibu/bapak?</p> <p>Menurut saya sangat bagus karena antara pendidikan agama dengan umumnya seinmbang, sehingga anak saya nantinya dapat menguasai ilmu agama dengan ilmu umum secara seimbang.</p>
5	<p>Menurut ibu/bapak apakah Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Seturan Yogyakarta perlu merubah dengan hanya memiliki satu kepala sekolah saja?</p> <p>Menurut saya tidak perlu mbak, yang saat ini sudah baik</p>

