

## Meningkatkan Jumlah Siswa dan Kualitas Akademik Siswa Melalui Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

**Widodo Ong**

Sekolah Harapan Bangsa  
widodo@shb.sch.id

### ARTICLE INFO

DOI: 10.19166/jkp.v2i1.5521

*Article history:*

Received:

4 June 2022

Accepted:

1 July 2022

Available online:

22 July 2022

*Keywords:*

*The school principal leadership, increasing number of students enrollment, entrepreneurship and academic quality improvement.*

### ABSTRACT

*There are two main roles played by a principal of private schools. The first role is as an entrepreneur whose main task is to meet the student enrollment target as stated in Decree of Minister of National Education No. 13 of 2007. The second role is as an educational leader whose main task is to increase the student academic performance as stated in the Law No. 20 of 2003 on The National Education System. The problems encountered in the last five years have been a decrease of student enrollment and a decrease of academic performance of its students in the last three years. The goal of the study was to better understand as to how much the school principal has done to cope with the two problems. This study made use of qualitative descriptive methodology with a case study design. The subject of this research is the principal. The respondents are three teachers for interview and eleven teachers for questionnaire. The technical data collection is by interview, questionnaire and document study. The analysis of the data of the questionnaire used a Likert's scale to assess the attitude, opinion and perception toward the principal combined with the results of the interview and document study. The results of the data analyzing show that (1) the role of the principal's leadership in increasing the growth of the number of the students, (2) the role of the principal's leadership in increasing the academic quality of the students, and (3) the role of the principal's sense of entrepreneurship in increasing the number of the students have happened. These types of the principal's roles can be considered as the alternative ways to increase the growth of the number of the students and to increase the academic quality of the students in this tight competitive era among the middle upper segmented private schools.*

## PENDAHULUAN

Negara dalam menjalankan amanat Pasal 31 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada sekolah negeri dan sekolah swasta yang diatur dalam perundang-undangan (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional). Sekolah-sekolah swasta dikelola oleh berbagai unsur dari masyarakat, yang bisa terdiri dari kelompok keagamaan tertentu, yayasan berbasis non-agama, dan kelompok kebudayaan atau sosial tertentu. Perbedaan utama antara sekolah swasta dan sekolah negeri terletak pada unsur pembiayaan yang negeri oleh negara, yang swasta oleh Yayasan. Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2008 tentang Wajib Belajar mengatur tentang dana alokasi khusus untuk pembangunan unit-unit kelas dan dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) buat sekolah swasta masih jauh dari cukup.

Menurut Supriadi (2006), biaya pendidikan merupakan salah satu komponen masukan instrumental yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Karena kenyataan di atas, jumlah siswa yang memadai yang berkontribusi lewat SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) merupakan jantungnya keberlangsungan sekolah.

Menurut Wahjosumidjo (2013), sekolah adalah organisasi yang bersifat kompleks dan unik, karena di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Oleh karena hanya kepala sekolah yang profesional yang akan mampu mensukseskan sekolah.

Berdasarkan penetapan oleh pemerintah bahwa kewirausahaan sebagai bagian dari kompetensi kepala sekolah (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah), kepala sekolah swasta khususnya dan kepala sekolah negeri pada umumnya akan mampu berperan sebagai pemimpin yang berjiwa wirausaha, dan pemimpin yang berjiwa pendidik dengan keterampilan seorang *leader* dan *manager*.

Menurut Suryana (2013), wirausahawan adalah orang yang bertindak kreatif membentuk nilai terhadap sesuatu secara praktis. Wirausahawan menciptakan berbagai peluang dari sumber-sumber langka. Faktor kepemimpinan kepala sekolah menjadi sebagai motor penggerak, penentu arah kebijakan untuk mencapai kualitas pelayanan pendidikan, pada akhirnya akan tercermin pada pertumbuhan jumlah siswa.

Penulis memilih Sekolah Dasar swasta XYZ untuk tempat penelitian. Sekolah XYZ didirikan pada tahun 1995 di wilayah Tangerang dengan jumlah siswa saat ini 480. Sekolah Dasar swasta XYZ menghadapi masalah yang serius yaitu penurunan jumlah siswa dalam kurun waktu lima tahun dan penurunan kualitas akademik siswa dalam kurun waktu tiga tahun belakangan. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana peran kepala sekolah sehubungan dengan pokok permasalahan di atas. Rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan pertumbuhan jumlah siswa, bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas akademik siswa, bagaimana peranan jiwa kewirausahaan kepala sekolah dalam meningkatkan jumlah siswa.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Kepemimpinan Kepala Sekolah*

Menurut Thoha (2007) dalam bukunya *Perilaku Organisasi*, kepemimpinan bisa terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya memengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Seorang ulama yang bukan pegawai pemerintah

mampu memengaruhi tingkah laku seorang Bupati Kepala Daerah di dalam memimpin daerahnya. Kartono (2014) menjelaskan bahwa pemimpin adalah seorang dengan pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khusus di satu bidang, sehingga dia mampu mengarahkan orang-orang lain untuk bersama-sama menjalankan aktivitas-aktivitas tertentu untuk mencapai satu atau beberapa tujuan.

Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain: G.R Terry (dalam Kartono, 2014) mengemukakan sejumlah tipe kepemimpinan, ditambah dengan tipe-tipe penulis lain, sebagai berikut: (a) Tipe Kepemimpinan Sifat (*Trait Theory*), (b) Tipe otokratis dan Pemimpin Otokratis, (c) Tipe Psikologi, (d) Tipe Suportif, (e) Tipe Laissez Faire, (f) Tipe Kelakuan Pribadi, (g) Tipe Humanistik/Populastik, (h) Tipe Kepemimpinan Perilaku dan Situasi, (i) Tipe kewibawaan pemimpin.

Secara spesifik, kepemimpinan kepala sekolah menurut Wahjosumidjo (2013) adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Menurut Goetsch & Davis (dalam Mulyasa, 2009), dalam konteks *TQM (Total Quality Management)* kepala sekolah perlu memiliki karakter pribadi yang mencakup (a) dorongan, (b) motivasi untuk memimpin, (c) kejujuran integritas, (d) kepercayaan diri, (e) inisiatif, kreatifitas, (f) originalitas, fleksibilitas, (g) kemampuan kognitif, (h) pengetahuan bisnis dan kharisma.

Menurut Mulyasa (2009), peran kepala sekolah dalam menggapai visi misi harus didukung oleh kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinan. Kemampuan memimpin ini tidak dapat datang dengan sendirinya melainkan proses pengembangan kompetensi profesionalisme kepemimpinan. Menurut Mulyadi (2010), sebagai pemimpin yang mempunyai pengaruh, ia berusaha agar nasehat, saran dan jika perlu perintahnya diikuti oleh guru-guru.

### ***Kualitas Pendidikan di Sekolah***

Keberhasilan kepemimpinan seorang kepala sekolah tercermin dari kualitas pendidikan sekolahnya. Pengertian kualitas pendidikan mencakup *input*, *process*, dan *output* pendidikan (Departemen Pendidikan Nasional, 2001). Menurut Suderajat (2005), pendidikan berkualitas menghasilkan manusia seutuhnya dengan pribadi yang menyatu (*integrated personality*), yaitu iman, ilmu, dan amalnya terintergrasi.

Menurut Sallis (2006), faktor yang terkait kualitas dunia pendidikan adalah guru, moral, hasil ujian, orang tua siswa, komunitas lokal, media, kurikulum, perhatian, gedung, metodologi yang berkualitas dan sinergis satu sama lainnya.

Agar masyarakat luas tertarik untuk memercayakan putra dan putrinya untuk dididik di SD XYZ, maka kepala sekolah SD XYZ harus mendesain produknya yaitu pelayanan jasa pendidikan semenarik mungkin. Menurut Mulyana (2012), penyediaan jasa pendidikan perlu didesain agar sekolah mempunyai daya tarik dan berkualitas dari mulai guru, kurikulum, proses belajar mengajar, sarana prasana.

### ***Kewirausahaan***

Wirausaha dari segi etimologi berasal dari kata wira dan usaha. Wira, berarti pejuang, pahlawan, manusia unggul, teladan, berbudi luhur, gagah berani dan berwatak agung. Usaha, berarti perbuatan amal, berbuat sesuatu. Zimmerer dalam Suryana (2013) mengartikan kewirausahaan sebagai disiplin yang dibarengi dengan usaha dan implementasi kreativitas dan inovasi yang sistematis untuk memenuhi kebutuhan dan peluang yang tersedia di *market*.

Menurut Suryana (2013), seorang wirausahawan yang berhasil selalu memiliki sifat

kepemimpinan, kepeloporan, dan keteladanan. Ia selalu ingin tampil berbeda, menjadi yang pertama, dan lebih menonjol. Indikator kompetensi kewirausahaan kepala sekolah, menurut Permendiknas tersebut, meliputi: 1) Menciptakan inovasi 2) Bekerja keras 3) Memiliki motivasi yang kuat 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik. 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola sekolah. Ciri-ciri seorang pengusaha/wirausahaan menurut Meredith (1996), Suryana (2013), percaya diri, berorientasi pada tugas dan hasil, keberanian mengambil risiko, memiliki jiwa kepemimpinan, berorientasi pada masa depan, keorisinilan, kreatif dan inovatif.

### ***Peran Jiwa Kepala Sekolah Dalam Memasarkan Sekolah***

Machali dan Hidayat (2016) *Product* (Produk) Jasa Pendidikan sekolah dan Madrasah. Peningkatan kualitas pendidikan sekolah harus berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang dalam konteks Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen) siswa sebagai pelanggan (Lupiyoadi & Hamdani, 2006).

Dalam konteks pendidikan, bauran pemasaran (*Marketing mix*) adalah unsur-unsur yang penting dan dapat dipadukan sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan strategi pemasaran yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan.

Ada tujuh (7) hal dalam bauran pemasaran yang biasanya disingkat dengan 7p yaitu terdiri dari 4p tradisional yang digunakan dalam pemasaran barang dan 3p sebagai perluasan bauran pemasaran (Zeithaml & Bitner, 2003). Unsur 4p adalah *product*, *price*, *place* dan *promotion*. Adapun unsur 3p adalah *people* (SDM), kepala sekolah, guru dan staf pendukung yang memiliki, *quality* (kualitas), *physical evidence* (bukti fisik); sarana prasarana memadai, dan *process* (proses); manajemen layanan pembelajaran.

Menurut Machali & Hidayat (2016), Promosi (*Promotion*) adalah mengkomunikasikan produk ke masyarakat secara langsung. Promosi bertujuan untuk memberikan informasi dan meyakinkan konsumen akan manfaat produk yang dihasilkan. Dalam hal fungsi kepala sekolah untuk memasarkan sekolah menurut Oplatka & Hemsley-Brown (2007, p. 10) sebagai berikut;

*“The liaison between the junior high school and its feeder elementary schools has already been indicated to be part of schools’ marketing activities. Principals of the junior high schools establish good relationships with their counterparts from the elementary schools so as to promote their schools in the feeder schools. This kind of liaison is managed directly by the principal...”*

## **METODE**

Metode penelitian yang dipakai adalah kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus (*case study*) karena permasalahan serta fokus penelitian sudah ditentukan dalam proposal sebelum peneliti terjun dan menggali permasalahan di lapangan (Sutopo, 2002, p. 41). Tempat penelitian ini yakni Sekolah Dasar swasta XYZ yang terletak di daerah Tangerang, Provinsi Banten. Subjek Penelitian adalah Kepala Sekolah Dasar swasta XYZ sudah berkarya di Sekolah Dasar XYZ sejak tahun 2004 silam hingga kini, serta guru-guru dengan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria memiliki pengalaman kerja yang mencukupi di SD XYZ: (1) Koordinator Kesiswaan Ibu Rm perempuan berusia 42 tahun mengajar bahasa Inggris, (2) Ibu KN sudah menjadi guru selama dua puluh satu tahun semenjak sekolah berdirim guru bimbingan konseling dan guru prakarya selama delapan tahun, (3) Ibu Y sudah menjadi guru selama empat tahun, mengajar mata Pelajaran IPA dan sebagai wali kelas.

Data penelitian diperoleh melalui kuesioner digunakan untuk memperoleh informasi dari responden tentang kepribadian, keterampilan dan sikap belajar menggunakan skala Likert, yang banyak digunakan peneliti untuk mengukur sikap atau persepsi individu. Bentuk

kuesioner tertutup, dimana responden memberikan pendapat sesuai dengan pilihan jawaban yang tersedia. Pilihan jawaban yang tersedia adalah sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Data penelitian juga diperoleh dengan lembar wawancara digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan pertumbuhan jumlah siswa dan meningkatkan kualitas akademik siswa.

Pengolahan data kualitatif yang terpenting adalah proses reduksi data (*data reduction*) data yang terkumpul diambil sesuai dengan tujuan penelitian. Transkrip asli penelitian wawancara direduksi untuk diambil butir-butir yang disesuaikan dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Butir-butir di kuesioner disinkronkan dengan teori-teori yang diacu dalam penelitian ini. Analisis data dilakukan atas pernyataan-pernyataan yang dikemukakan oleh para responden penelitian ini dengan cara membaca seluruh transkrip wawancara dan mendeskripsikan seluruh pengalaman yang ditemukan di lapangan baik makna konotatif-denotatif atau makna implisit-eksplisit dari pernyataan atas topik atau objek yang diteliti. Makna itu sendiri memperlihatkan tema-tema makna (*meaning themes*) yang menunjukkan kecenderungan arah jawaban atau pengertian yang dimaksud oleh para responden, serta aspek penting lain yang dianalisis secara interpretatif yakni penjelasan holistik dan umum tentang sebuah pembicaraan dengan subjek penelitian. Dari penjelasan umum tersebut harus ditarik keterkaitan antar makna yang dikembangkan pada setiap topik yang dibicarakan selama proses wawancara berlangsung (*general description of the experience*).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Jumlah Siswa*

Sesuai dengan judul penelitian dan disebut di latar belakang bahwa peran kepala sekolah adalah di ranah akademik dan meningkatkan pertumbuhan jumlah siswa sebagai dua hal yang saling berkaitan. Sekolah berkualitas pada umumnya jumlah siswanya akan tumbuh. Saat ini kompetisi antar sekolah swasta sangat ketat, maka dibutuhkan divisi pemasaran yang membawahi bidang promosi, dengan tugas utama mengkomunikasikan nilai tambah yang ada pada sekolah kepada masyarakat. Dengan demikian partisipasi aktif dari kepala sekolah sangatlah dibutuhkan dalam peningkatan jumlah siswa karena kualitas memiliki peran yang lebih besar dibandingkan dengan divisi pemasaran.

Kuesioner dari 11 (sebelas) responden untuk kepala sekolah dengan distribusi frekuensi dilakukan dengan perhitungan setiap kategori, di mana setiap kategori bersifat eksklusif, setiap data bisa diklasifikasi dengan jelas sesuai kategori (Healey, 2013). Dalam konteks penelitian ini, kategorisasi yang dilakukan peneliti adalah dengan jawaban ‘Sangat Setuju’ (1) dan ‘Setuju’ (2) digabung; dan jawaban ‘Tidak Setuju’ (3) dan ‘Sangat Tidak Setuju’ (4) digabung. Adapun Grafik hasil keseluruhan dari kuesioner sebelas (11) responden memberi gambaran tentang kepribadian, keterampilan dan hasrat untuk belajar berkelanjutan sebagai berikut:

Pada aspek kepribadian 92,25 persen artinya positif dan 7,75 kurang positif. Pada aspek keterampilan, 85,20 persen artinya positif dan 14,80 berarti kurang positif. Pada aspek belajar berkelanjutan, 77,98 artinya positif dan 22,02 kurang positif. Penilaian tentang kepala sekolah pada aspek kepribadian, keterampilan dan minat belajar berkelanjutan belum bulat.

### *Hasil Kuesioner, Wawancara dan Studi Dokumentasi tentang Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Jumlah Siswa*

Pendapat Wahjosumidjo (2013) sebagai *Spokesman*, Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu. Mengenai keterampilan berbicara kepala sekolah, hasil kuesioner tersebut di menunjukkan 90,9 % atau 10 responden dan 9,1% atau 1 responden menyatakan kepala sekolah menguasai keterampilan berbicara.

Dari hasil wawancara, kepala sekolah menunjukkan keterampilan berbicaranya dalam mempresentasikan tentang sekolah dalam acara pameran pendidikan yang diadakan oleh bagian pemasaran. Pendapat Machali & Hidayat (2016), promosi adalah kegiatan mengkomunikasikan penjualan produk di pasaran dan berhubungan langsung dengan masyarakat. Mengenai keterampilan membagikan informasi kepala sekolah, kuesioner tersebut menunjukkan 63% atau 7 dari 11 responden setuju sedangkan Sedangkan yang 27 % atau 4 kurang setuju.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah diterangkan bahwa dalam acara kegiatan *open house* kepala sekolah membagikan informasi tentang hal-hal yang mempunyai nilai jual dan dapat menjadi daya tarik untuk calon pendaftar. Mengenai keterampilan kepala sekolah dalam memunculkan alternatif baru, 99 % atau 10 responden menyatakan setuju, 1 yang tidak setuju. Dari hasil wawancara, untuk memenangkan persaingan, kepala sekolah menjalankan alternatif dengan cara menambahkan kurikulum Cambridge ke dalam kurikulum nasional dan alternatif baru lain yang dijalankan oleh kepala sekolah untuk mendapatkan siswa eksternal.

### ***Analisis Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Jumlah Siswa***

Hasil data kuesioner mengenai aspek kepribadian, keterampilan dan keinginan untuk belajar yang butir-butirnya dikaitkan dengan teori mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kepribadian yang baik dan positif dan sosok pekerja keras dan optimis . Dari aspek keterampilan, keahlian dalam berkomunikasi dan menyampaikan informasi kepada orangtua pun terpenuhi. Dari aspek keinginan belajar akan hal-hal baru, kreatif dan inovatif dinilai semuanya baik dan positif. Di sini tampak bahwa kepala sekolah divalorisasi (dinilai) mampu memiliki kompetensi kepribadian yang baik dalam kapasitasnya sebagai pemimpin. Wahjosumidjo (2013, p. 82) mengatakan kualitas akademik merupakan kunci keberhasilan suatu sekolah. Kualitas akademik sekolah tidak terlepas dari kemampuan manajerial seorang kepala sekolah.

### ***Hasil Kuesioner, Wawancara dan Dokumentasi Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Akademik Siswa***

Goetsch & Davis (1994) dalam Mulyasa (2009) dalam konteks *TQM (Total Quality Management)* mengatakan kepala sekolah perlu memiliki karakter pribadi yang termasuk di dalamnya integritas, kejujuran, mandiri dan percaya diri. Sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo (2013) keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah, artinya hanya kepala sekolah berkualitaslah yang mampu membawa sekolah menjadi berkualitas.

Hasil kuesioner tentang karakter kepala sekolah tersebut diatas responden menyatakan kepala sekolah Sekolah Dasar XYZ berintegritas 100% atau 11 responden , jujur 63% atau 7 responden jujur, mandiri dan percaya diri 100% atau 11 responden dalam menjalankan tugasnya.

Dari hasil wawancara, kepala sekolah menunjukkan kemandirian dan kepercayaan diri dalam mengamati, mendalami dan akhirnya menyimpulkan dalam kasus orangtua siswa yang hanya menyalahkan sekolah apabila ada masalah dengan anaknya tanpa menyadari bahwa kesalahan juga ada di pihak orangtua. Kepala sekolah memutuskan untuk mengatasi masalah tersebut dengan mengumpulkan orangtua siswa, menyamakan persepsi tentang hal tersebut juga melibatkan konselor agar penyelesaian masalah lebih komprehensif.

Dari hasil wawancara, kepala sekolah menunjukkan integritasnya dalam hal menjaga kualitas akademik demi siswanya dengan idenya untuk mengusulkan mempensiunkan beberapa guru yang sudah tidak menunjukkan kinerja yang maksimal. Hanya karena integritas yang tinggi dan keberanian memutuskan, seorang kepala sekolah berani mengusulkan hal tersebut. Yang sering terjadi, kepala sekolah tidak tega.

Dari hasil wawancara tentang kepercayaan diri dan optimism, kepala sekolah

memberikan pendapat bahwa siapapun, kapanpun dan di mana pun kalau bekerja harus menginginkan yang terbaik. Dari hasil wawancara dengan salah satu responden, peran kepala sekolah secara umum sudah baik. Kepala sekolah membuat guru lebih profesional melalui seminar-seminar dan pelatihan. Namun demikian dirasa kepala sekolah masih perlu meningkatkan fungsi monitoring dan supervisinya.

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kompetensi dalam memberikan keputusan yang tepat. Menurut pendapat Wahjosumidjo (2013), peranan Kepala Sekolah sebagai manajer adalah:

- 1) Peran hubungan antar perseorangan;
- 2) Peran informasional;
- 3) Sebagai pengambil keputusan.

Dari hasil wawancara, kepala sekolah menunjukkan keputusan yang tepat dalam mengajak guru untuk menangani para siswa yang bermasalah sehubungan dengan kelas yang heterogen. Hasil kuesioner dalam hal minat Kepala Sekolah belajar hal baru 90.9% atau 10 responden setuju. Kepala sekolah dalam wawancara mengedepankan paradigma baru dalam pengajaran dan penggunaan *E-Learning*.

Machali dan Hidayat (2016) berpendapat bahwa kurikulum harus dikembangkan, disesuaikan, disnergikan dengan tuntutan zaman. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa keterampilan kepala sekolah dalam hal bekerjasama dan menempatkan diri di dalam kelompok 100% atau 11 responden setuju. Kedua hal ini dilihat dari aspek fungsi dan perannya dalam ranah persekolahan sangatlah penting dan strategis.

Menurut Fullan (2014), fungsi kepala sekolah adalah melakukan hal-hal yang secara intrinsik bermakna, dan bekerja dengan orang lain (teman-teman seprofesi) untuk mencapai tujuan sekolah. Sedangkan untuk peran dalam tim, Wahjosumidjo (2013) sebagai pemimpin (*Leader*) kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah tergambar bahwa kepala sekolah dapat bekerja dalam tim pada saat menghadapi masalah dengan orangtua mengenai anaknya yang bermasalah di sekolah.

### ***Analisis Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Akademik Siswa***

Dari hasil kuesioner, dapat diinterpretasikan bahwa beberapa aspek seperti integritas, kejujuran, kemandirian dan percaya diri, semua responden memberikan penilaian yang positif kepada kepala sekolah. Aspek-aspek ini dinilai perlu dihayati oleh kepala sekolah dalam memainkan perannya meningkatkan kualitas akademik siswa. Demikian juga aspek keterampilan manajemen seperti pengambilan keputusan, memotivasi dan menginspirasi bawahan mendapatkan penilaian yang memuaskan. Demikian juga dalam hal semangat untuk belajar hal-hal yang baru pun dinilai memuaskan, terbukti kepala sekolah memainkan peran yang baik dan positif dalam meningkatkan kualitas akademik para siswanya di sekolah yang ia pimpin.

### ***Hasil Kuesioner, Wawancara dan Studi Dokumentasi Peran Jiwa Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Jumlah Siswa***

Jiwa kewirausahaan sebagai salah satu faktor yang harus dimiliki kepala sekolah pada era kompetisi. Indikator kompetensi kewirausahaan kepala sekolah menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 meliputi: (1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah, (2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, (3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah, (4) Pantang

menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah, (5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah.

Hasil kuesioner menunjukkan 100% atau 11 responden merespon bahwa kepala sekolah mampu bekerja di bawah tekanan yang selalu siap menerima tambahan kerja dalam hal mempromosikan sekolah di luar bidang akademik pada umumnya. Dalam wawancara, walaupun masih banyak sekolah yang kepala sekolahnya tidak dibebani dengan target, kepala sekolah berpendapat sebenarnya secara otomatis pasti terlibat dan tidak merasa keberatan diberi target.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, kepala sekolah dapat bekerja di bawah tekanan, tidak mengeluh sama sekali jika bertemu kendala-kendala yang dihadapi. Hasil kuesioner tentang motivasi tinggi yang dimiliki kepala sekolah, 90,9 % atau 10 responden setuju dan 9,9% atau 1 responden tidak setuju. Motivasi tinggi seorang kepala sekolah sangat perlu untuk memengaruhi kinerja para guru dan stafnya. Dalam wawancara dengan kepala sekolah dan para responden mengenai motivasi kepala sekolah terlihat dalam bentuk kerja sama dengan pihak pemasaran untuk promosi dengan menampilkan para siswa dalam bentuk tarian, nyanyian, olah raga dan kegiatan lainnya. Masih dalam bagian wawancara, motivasi kepala sekolah juga terbukti tetap konsisten mengatasi masalah-masalah yang muncul.

Hasil kuesioner tentang jiwa kewirausahaan kepala sekolah yang kreatif dan inovatif, 90,9% atau 10 responden mengatakan setuju dan 9,9% atau 1 responden tidak setuju. Jiwa kewirausahaan kepala sekolah menonjol dalam hal menciptakan pendekatan yang kreatif dan inovatif melalui pemberian beasiswa (*scholarship*). Kepala sekolah juga telah melakukan upaya persuasif untuk menarik siswa-siswa TK B dan mendorong siswa kelas 6 ke SMP. Kreatif dan inovatif adalah unsur yang sangat penting dalam mengembangkan langkah-langkah kewirausahaan. Dalam menjalankan tugas kewirausahaan, kepala sekolah haruslah mengedepankan kreativitas dengan terobosan-terobosan yang inovatif (Suryana, 2013).

#### ***Analisis Peran Jiwa Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Jumlah Siswa***

Hasil kuesioner dan wawancara tentang tiga faktor yakni kepala sekolah harus dapat bekerja di bawah tekanan, memiliki motivasi tinggi dan kreatif-inovatif terbukti sangat menonjol dalam diri kepala Sekolah Dasar XYZ. Hal ini ditunjukkan dengan kecenderungan hasil positif dari grafik yang ada di atas. Kepala sekolah memiliki karakter pribadi yang kuat dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang dipercayakan kepadanya tanpa beban demi untuk meningkatkan pertumbuhan jumlah siswa.

#### ***Tinjauan Kritis: Peran Kepala Sekolah dalam Konteks Sekolah yang Mengalami Penurunan Jumlah Siswa dan Kualitas Akademik***

Penelitian ini sangat spesifik dilakukan pada Sekolah Dasar Swasta XYZ dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif. Profil Sekolah Dasar XYZ bersifat khusus yaitu sekolah swasta yang segmentasinya menengah ke atas dan di kota-kota besar. Sekolah swasta yang segmentasinya menengah ke atas saat ini makin menjamur dan saling berebut siswa. Dalam usahanya untuk memenangkan kompetisi mendapatkan siswa sebanyak-banyaknya, pihak yayasan sekolah biasanya mencanangkan atau mengambil keputusan untuk: (1) Membentuk divisi yang dahulunya tidak pernah ada, yaitu divisi pemasaran yang tugas utamanya untuk mendapatkan siswa sebanyak-banyaknya, (2) Melibatkan para kepala sekolah untuk secara langsung maupun tidak langsung berperan mencapai target internal dan bagian pemasaran difokuskan pada siswa eksternal.

Menghadapi persaingan mendapatkan target jumlah siswa ini, muncul tiga jenis variasi sekolah sebagai berikut :

1. Ada sekolah yang sudah sangat mapan dan kualitasnya masih diakui oleh masyarakat tetap tidak memiliki divisi pemasaran dan kepala sekolah tidak dibebani tugas mendapatkan siswa.
2. Ada sekolah yang sudah mapan namun juga mulai membentuk divisi pemasaran akan tetapi tidak membebani kepala sekolah untuk mendapatkan siswa.
3. Ada sekolah yang memiliki divisi pemasaran dan memberikan tugas kepada kepala sekolah untuk bertanggung jawab sebagai seorang pemasar sekaligus pendidik.

Dalam konteks kasus yang ditemukan oleh peneliti pada Sekolah Dasar XYZ sebagai objek penelitian ini, ternyata kepala sekolah berperan sebagai pemasar sekaligus pendidik. Argumentasinya karena kepala sekolah yang tahu persis tentang produk dan luaran dari Sekolah Dasar XYZ. Tenaga pemasaran sekolah tidak dapat dibiarkan bekerja sendiri untuk meningkatkan jumlah siswa. Diperlukan intervensi kepala sekolah juga untuk meningkatkan jumlah siswa dengan memainkan dwiperan yakni sebagai pemasar sekaligus pendidik. Peran ganda kepala sekolah seperti ini perlu dipertimbangkan oleh sekolah-sekolah yang sudah mengalami gejala yang serupa dengan kasus pada Sekolah Dasar XYZ. Jika peran ini diabaikan maka bukan tidak mungkin sekolah akan semakin terpuruk dari segi jumlah siswa dan kualitas akademiknya yang berakhir pada penutupan sekolah. Sebaliknya kalau peran ganda ini dimaksimalkan oleh seorang kepala sekolah maka sekolah yang sudah mengalami penurunan jumlah dan kualitas akademik dapat memenangkan kompetisi dan berkembang lebih baik. Mau tidak mau, kepala sekolah perlu terlibat dalam meyakinkan prospek (calon pendaftar). Argumentasinya karena kepala sekolah merupakan subjek yang paling menguasai, memahami dan dapat diminta pertanggungjawabannya oleh calon pendaftar setelah ia bergabung dengan sekolah itu. Inilah sebuah model peran alternatif kepala sekolah yang relevan dengan kondisi sekolah-sekolah swasta yang mengalami masalah penurunan jumlah siswa dan kualitas akademik.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah berperan dalam meningkatkan jumlah siswa internal maupun eksternal pada Sekolah Dasar XYZ. Peran kepala sekolah itu tercermin dalam aspek keterampilan berbicara, memberikan informasi serta memunculkan informasi baru dari subjek kepala sekolah yang dari internal.

Karakter subjek kepala sekolah berperan dalam meningkatkan kualitas akademik siswa. Hal itu tercermin dalam aspek integritas, kejujuran, kemandirian, kepercayaan diri dalam mengambil keputusan dan keinginan belajar sangat menonjol dan diaktualisasikan dalam mengatasi masalah-masalah mengenai *input* siswa yang sangat heterogen.

Penelitian ini membuktikan bahwa jiwa kewirausahaan kepala sekolah berperan dalam meningkatkan jumlah siswa. Dalam konteks penelitian ini, peran jiwa kewirausahaan Kepala Sekolah dalam meningkatkan jumlah siswa di Sekolah Dasar XYZ sangat menonjol seperti dipersyaratkan pada indikator kompetensi kewirausahaan yang meliputi faktor kerja keras, motivasi tinggi, kreatif dan inovatif serta pantang menyerah mencari solusi dan memiliki naluri kewirausahaan.

### ***Keterbatasan dan Saran***

Peneliti menyadari bahwa penelitian masih jauh dari sempurna. Ada beberapa keterbatasan yang terjadi selama proses penelitian yaitu: (a) Waktu pengumpulan data satu setengah bulan perlu diperpanjang, (b) Jumlah responden untuk wawancara yang hanya tiga guru yang tentu kurang memadai.

Oleh sebab itu, disarankan agar dalam menentukan jumlah responden untuk wawancara

dan pengisian kuesioner sebaiknya semaksimal mungkin walaupun memakai dasaran *purposive sampling*. Penelitian selanjutnya perlu diorientasikan pada kebijakan yayasan dalam hal *positioning*, harga, pesaing, fasilitas, kinerja guru sebagai faktor yang memengaruhi penurunan jumlah siswa dan kualitas akademik.

## REFERENSI

- Departemen Pendidikan Nasional. (2001). *Peningkatan mutu berbasis sekolah – Buku 1*. Depdiknas.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (1994). *Introduction to total quality: Quality, productivity, competitiveness*. Prentice Hall International Inc.
- Kartono, K. (2014). *Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah kepemimpinan abnormal itu?*. Rajawali Pers.
- Lupiyoadi, R., & Hamdani, D. A. (2011). *Manajemen pemasaran jasa*. Salemba Empat.
- Machali, I., & Hidayat, A. (2016). *The handbook of education management: Teori dan praktek pengelolaan sekolah/madrasah di Indonesia*. Prenada Media Group.
- Meredith, G. G. (1996). *Kewirausahaan: Teori dan praktek*. Pustaka Binaman Presindo.
- Mulyadi. (2010). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu*. UIN Maliki Press.
- Mulyana, A. Z. (2012). *Reformation marketing sekolah: Cara cerdas membesarkan sekolah*. Bening Pustaka
- Mulyasa, E. (2009). *Menjadi kepala sekolah profesional dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Remaja Rosdakarya.
- Oplatka, I., & Hemsley-Brown, J. (2007). The incorporation of market orientation in the school culture: An essential aspect of school marketing. *International Journal of Educational Management*, 21(4), 292–305. <https://doi.org/10.1108/09513540710749519>
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2008 tentang Wajib Belajar.
- Sallis, E. (2006). *Total quality management in education*. IRCiSoD.
- Suderajat, H. (2005). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Cipta Cemas Grafika.
- Supriadi, D. (2006). *Satuan biaya pendidikan: Dasar dan menengah*. Remaja Rosdakarya.
- Suryana. (2013). *Kewirausahaan: Kiat dan proses menuju sukses*. Salemba Empat.
- Sutopo, H. B. (2002). *Memahami penelitian kualitatif*. Sebelas Maret University Press.
- Thoha, M. (2007). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*. Rajawali Pers.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoretik dan permasalahannya*. Raja Grafindo Persada.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (3<sup>rd</sup> ed.). Irwin McGraw-Hill.