



Pemaknaan Kepala Sekolah
terhadap
Kualitas Manajemen Sekolah

Suatu Studi Fenomenologi

Oleh Rudy C. Tarumingkeng

*Rudy C Tarumingkeng: Pemaknaan Kepala Sekolah terhadap Kualitas
Manajemen Sekolah: Suatu Studi Fenomenologi*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan
Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari)

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Ketua Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyct75@gmail.com

10 Maret 2026

PEMAKNAAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KUALITAS MANAJEMEN SEKOLAH: SUATU STUDI FENOMENOLOGI

Oleh: Rudy C. Tarumingkeng

Abstrak

Penelitian ini bertujuan memahami bagaimana kepala sekolah memaknai “kualitas manajemen sekolah” dalam pengalaman kepemimpinan sehari-hari. Banyak diskursus mutu sekolah cenderung menekankan indikator formal—kepatuhan administrasi, akreditasi, dan capaian akademik—namun kurang menyingkap bagaimana kualitas itu dialami dan ditafsirkan oleh aktor kunci yang mengelolanya. Dengan pendekatan fenomenologi (deskriptif/interpretatif), studi ini menggali pengalaman hidup kepala sekolah dalam mengelola perencanaan, pelaksanaan, supervisi pembelajaran, pengelolaan sumber daya, layanan siswa, serta relasi dengan pemangku kepentingan. Data (dirancang) dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi terbatas konteks manajerial, dan dokumentasi sekolah, kemudian dianalisis menggunakan langkah analisis fenomenologis (horizontalization, pengelompokan tema, deskripsi tekstural-struktural, dan sintesis esensi). Secara tematik, pemaknaan kualitas manajemen sekolah cenderung mengkristal pada beberapa dimensi: keteraturan sistem yang menjaga kelangsungan operasi sekolah, kualitas pembelajaran sebagai “jantung”

sekolah, layanan dan perlindungan sebagai prasyarat lingkungan aman, kepercayaan publik dan integritas tata kelola, keadilan layanan bagi keragaman siswa, serta perbaikan berkelanjutan sebagai budaya belajar organisasi. Temuan juga menegaskan ketegangan laten antara logika kepatuhan administratif dan logika mutu pembelajaran. Implikasi praktis menekankan perlunya penyederhanaan beban administrasi, penguatan kepemimpinan pembelajaran, dan pembentukan ekosistem akuntabilitas yang berpihak pada proses belajar, bukan sekadar dokumen.

Kata kunci: fenomenologi, pemaknaan, kepala sekolah, kualitas, manajemen sekolah, kepemimpinan pembelajaran, tata kelola

Abstract

This study examines how principals make meaning of "school management quality" through their lived experiences of everyday leadership. While school quality debates often prioritize formal indicators—administrative compliance, accreditation, and academic outcomes—less attention is paid to how quality is experienced, interpreted, and enacted by principals as key organizational actors. Using a phenomenological approach (descriptive/interpretive), the study explores principals' lived experiences in planning, organizing, supervising instruction, managing resources, delivering student services, and engaging stakeholders. Data (to be collected) consist of in-depth semi-structured interviews, limited contextual observations, and school documents, analyzed through phenomenological procedures (horizontalization, thematic clustering, textural-structural descriptions, and essence synthesis). The thematic structure suggests that principals commonly construct management quality around: systemic order that sustains operations, instructional quality as the "heart" of schooling, care and protection as prerequisites for safety, public trust and governance

integrity, equity amid student diversity, and continuous improvement as a learning culture. The findings also highlight an enduring tension between administrative compliance and instructional excellence. Practical implications include reducing administrative overload, strengthening instructional leadership, and redesigning accountability ecosystems that prioritize learning processes rather than paperwork.

Keywords: phenomenology, meaning-making, principal, quality, school management, instructional leadership, governance

1. Pendahuluan

1.1 Latar belakang dan konteks masalah

Konsep “kualitas manajemen sekolah” sering dipahami sebagai sesuatu yang dapat diturunkan ke indikator: rencana kerja, program tahunan, SOP, supervisi, pengelolaan anggaran, laporan kinerja, serta capaian akademik. Namun dalam praktik kepemimpinan sekolah, kualitas tidak hadir sebagai daftar indikator yang steril. Ia hadir sebagai pengalaman yang kompleks: kepala sekolah menghadapi tuntutan administratif, perubahan kebijakan, dinamika guru dan siswa, keterbatasan sumber daya, konflik kepentingan, serta ekspektasi publik yang terus bergerak. Dalam realitas tersebut, kualitas manajemen sekolah bukan hanya “apa yang dipenuhi”, melainkan juga “apa yang dirasakan”, “apa yang dipertimbangkan”, dan “apa yang dipilih” dalam situasi nyata.

Di tingkat organisasi, sekolah bukan sekadar unit administratif, melainkan ekosistem sosial yang dipenuhi relasi. Kualitas manajemen dapat tampak “baik” di atas kertas, tetapi tidak selalu bermakna “bermutu” dalam pengalaman pihak internal—misalnya ketika pembelajaran di kelas monoton, hubungan guru-siswa rapuh, atau layanan siswa tidak adil. Sebaliknya, sekolah dengan keterbatasan

dokumen formal kadang menunjukkan mutu manajerial yang kuat melalui budaya kerja, keteladanan, dan kepemimpinan pembelajaran yang konsisten. Kondisi ini mengisyaratkan perlunya memahami kualitas bukan hanya sebagai pengukuran, melainkan juga sebagai **pemaknaan**.

1.2 Kesenjangan riset

Banyak kajian mutu sekolah berfokus pada standar, kebijakan, dan indikator performa. Pendekatan tersebut penting, tetapi berpotensi menyederhanakan realitas, sebab kualitas di lapangan dijalankan oleh aktor yang menafsirkan standar dan memutuskan prioritas. Kepala sekolah sebagai pemimpin formal memainkan peran kunci dalam “menerjemahkan” mutu: apa yang dianggap penting, apa yang ditunda, apa yang dikompromikan, dan apa yang dipertahankan. Namun riset yang menggali **makna kualitas** dari perspektif pengalaman kepala sekolah relatif lebih sedikit dibanding riset yang menilai mutu berdasarkan skor atau dokumen.

Fenomenologi, sebagai pendekatan yang memusatkan perhatian pada pengalaman hidup (lived experience), relevan untuk mengisi celah ini. Ia memungkinkan peneliti menangkap bagaimana kepala sekolah mengalami kualitas sebagai keteraturan sistem, tekanan, panggilan moral, tanggung jawab profesional, atau bahkan konflik nilai.

1.3 Tujuan dan pertanyaan penelitian

Penelitian ini bertujuan menjelaskan dan menafsirkan pemaknaan kepala sekolah terhadap kualitas manajemen sekolah melalui pendekatan fenomenologi.

Pertanyaan penelitian:

Bagaimana kepala sekolah memaknai kualitas manajemen sekolah dalam pengalaman kepemimpinan sehari-hari?

Dimensi pengalaman apa yang membentuk pemaknaan tersebut (misal: pembelajaran, layanan siswa, tata kelola, relasi stakeholder)?

Ketegangan apa yang dialami kepala sekolah antara tuntutan administratif dan mutu pembelajaran, dan bagaimana mereka menegosiasikannya?

Apa esensi kualitas manajemen sekolah menurut pengalaman kepala sekolah?

1.4 Kontribusi penelitian

Kontribusi utama studi ini adalah:

Menghadirkan pemahaman “kualitas” sebagai realitas yang dialami, bukan hanya diukur.

Menawarkan peta tema pemaknaan kualitas yang dapat membantu desain pelatihan kepala sekolah, penguatan supervisi, serta reformulasi akuntabilitas sekolah agar lebih berorientasi pembelajaran.

Memberi kerangka konseptual (hasil sintesis esensi) yang berguna sebagai rujukan pengembangan instrumen evaluasi mutu yang lebih humanistik dan kontekstual.

2. Metode

2.1 Desain penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan **kualitatif** dengan desain **fenomenologi**. Pilihan fenomenologi didasarkan pada tujuan studi: memahami **makna** kualitas manajemen sekolah sebagaimana dialami dan ditafsirkan kepala sekolah. Desain dapat bersifat:

Fenomenologi deskriptif (menekankan deskripsi pengalaman dan bracketing), atau

Fenomenologi interpretatif/hermeneutik (menekankan penafsiran pengalaman dalam konteks sosial-budaya sekolah).

Untuk topik pemaknaan kepala sekolah, fenomenologi interpretatif sering lebih sesuai karena makna kualitas dibentuk oleh konteks regulasi, budaya organisasi, dan relasi stakeholder.

2.2 Lokasi dan konteks penelitian

Lokasi penelitian ditetapkan secara purposif pada sekolah yang mewakili variasi konteks (misal: negeri/swasta; urban/peri-urban/rural; jenjang SD/SMP/SMA/SMK) agar pemaknaan kualitas dapat dipahami sebagai fenomena yang kaya dan kontekstual. Informasi kontekstual yang dicatat mencakup: jumlah siswa, komposisi guru, kondisi sarana, profil sosial-ekonomi komunitas, serta ekosistem kebijakan dan pengawasan.

2.3 Partisipan dan teknik sampling

Partisipan adalah kepala sekolah yang:

aktif menjabat;

memiliki pengalaman minimal 2–3 tahun memimpin;

bersedia diwawancarai mendalam;

mampu merefleksikan pengalaman manajerialnya.

Teknik sampling: **purposive sampling** (pemilihan berbasis kriteria pengalaman), dengan jumlah partisipan lazim **6–12 orang** atau hingga tercapai **kejenuhan makna** (meaning saturation), yaitu ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan tema substantif baru.

2.4 Teknik pengumpulan data

(a) Wawancara mendalam semi-terstruktur (utama)

Durasi 60–90 menit per partisipan; dapat dilakukan 1–2 kali per partisipan. Wawancara menekankan narasi pengalaman (experience-near), misalnya:

"Apa arti kualitas manajemen sekolah bagi Bapak/Ibu?"

"Ceritakan situasi yang membuat Bapak/Ibu merasa manajemen sekolah 'bermutu'."

"Ceritakan situasi yang membuat kualitas manajemen 'menurun' atau 'terancam'."

"Bagaimana Bapak/Ibu menyeimbangkan tuntutan administrasi dengan mutu pembelajaran?"

"Apa indikator kualitas yang paling 'hidup' bagi Bapak/Ibu?"

(b) Observasi terbatas (pendukung)

Observasi konteks dapat meliputi rapat manajemen, kegiatan supervisi, atau interaksi layanan siswa (sesuai izin), untuk memahami "dunia kerja" kepala sekolah.

(c) Dokumentasi (pendukung)

Dokumen relevan meliputi rencana kerja, program sekolah, notulen rapat, laporan evaluasi, SOP layanan, bukti tindak lanjut supervisi, dan dokumen komunikasi dengan stakeholder.

2.5 Posisi peneliti dan reflektivitas

Dalam fenomenologi, peneliti adalah instrumen utama. Peneliti perlu menyatakan posisi (positionality): pengalaman, nilai, dan asumsi terkait mutu sekolah. Praktik reflektivitas dilakukan melalui jurnal reflektif, catatan bracketing (bila deskriptif), dan memo interpretatif (bila hermeneutik).

2.6 Prosedur analisis data

Analisis dilakukan mengikuti langkah fenomenologis (misal Moustakas/Colaizzi), secara ringkas:

Transkripsi verbatim wawancara.

Membaca berulang untuk memahami keseluruhan pengalaman.

Horizonalization: menandai pernyataan signifikan yang relevan dengan kualitas manajemen.

Merumuskan makna dari pernyataan (meaning units).

Mengelompokkan meaning units menjadi tema dan subtema.

Menyusun **deskripsi tekstural** (apa yang dialami) dan **deskripsi struktural** (bagaimana pengalaman terbentuk oleh konteks).

Sintesis **esensi** pemaknaan kualitas manajemen sekolah.

2.7 Keabsahan (trustworthiness)

Keabsahan ditempuh melalui:

Credibility: member checking ringkas (konfirmasi temuan/tema), triangulasi sumber (wawancara–dokumen–observasi).

Transferability: deskripsi konteks yang kaya (thick description).

Dependability: audit trail (jejak langkah penelitian).

Confirmability: memo analitis, jurnal refleksif, dan keterlacakan data → tema.

2.8 Etika penelitian

Informed consent, anonimitas partisipan (P1, P2, dst.), penyamaran identitas sekolah bila diperlukan.

Keamanan data (penyimpanan terenkripsi/terbatas).

Hak partisipan menghentikan partisipasi kapan saja.

3. Results (Hasil)

Bagian ini menyajikan struktur tema pemaknaan kualitas manajemen sekolah. **Kutipan di bawah bersifat ilustratif (placeholder)** dan perlu

diganti dengan kutipan asli partisipan setelah penelitian lapangan dilakukan.

3.1 Ringkasan tema dan subtema

Secara umum, pemaknaan kepala sekolah terhadap kualitas manajemen sekolah mengkristal pada enam tema utama dan satu tema lintas (tension theme).

Tabel 1. Tema Pemaknaan Kualitas Manajemen Sekolah (Contoh Struktur Temuan)

Tema Utama	Subtema (contoh)	Makna Inti
1. Kualitas sebagai keteraturan sistem	SOP & ritme kerja; pembagian peran; monitoring program	"Sekolah berjalan karena sistem tertib"
2. Kualitas sebagai mutu pembelajaran	supervisi pembinaan; budaya refleksi; penguatan guru	"Jantung kualitas ada di kelas"
3. Kualitas sebagai layanan & perlindungan	keamanan, anti-bullying; layanan konseling; ketertiban	"Sekolah aman dulu, baru belajar"
4. Kualitas sebagai kepercayaan publik	transparansi; komunikasi; integritas anggaran	"Mutu = trust masyarakat"
5. Kualitas sebagai keadilan & inklusi	layanan siswa beragam; dukungan remedial; kebijakan berpihak	"Tidak meninggalkan yang lemah"
6. Kualitas sebagai perbaikan berkelanjutan	evaluasi-tindak lanjut; belajar organisasi; inovasi kecil	"Mutu itu bergerak"
Tema lintas: ketegangan administrasi vs pembelajaran	beban pelaporan; audit; target formal vs kualitas kelas	"Kertas harus jalan, kelas jangan mati"

3.2 Tema 1 – Kualitas sebagai keteraturan sistem yang menjaga sekolah "tetap berjalan"

Bagi banyak kepala sekolah, kualitas manajemen dimulai dari keteraturan: kalender akademik dipatuhi, peran jelas, rapat efektif, dan

program terpantau. Keteraturan dipahami sebagai fondasi yang mencegah sekolah terperosok pada chaos operasional.

Kutipan ilustratif:

P3: "Kalau sistemnya longgar, energi habis untuk hal kecil—jadwal, izin, konflik. Kualitas itu pertama-tama ketertiban."

P1: "Saya merasa bermutu ketika semua orang tahu tugasnya dan ada ritme: rencana, pelaksanaan, cek, perbaikan."

Subtema yang sering muncul:

Ritme kerja dan disiplin implementasi (rapat terjadwal, timeline program)

Kejelasan struktur dan delegasi (wakasek, koordinator)

Monitoring sederhana tetapi konsisten (cek mingguan/bulanan)

3.3 Tema 2 – Kualitas sebagai mutu pembelajaran: "jantung sekolah ada di kelas"

Tema ini menempatkan pembelajaran sebagai indikator mutu tertinggi. Kepala sekolah memaknai kualitas manajemen sebagai kemampuan menggerakkan proses belajar: memfasilitasi pengembangan guru, mempraktikkan supervisi yang membina, dan menjaga kultur pedagogis.

Kutipan ilustratif:

P7: "Dokumen boleh lengkap, tapi kalau kelas membosankan, itu bukan mutu."

P2: "Saya merasa manajemen berkualitas saat guru mau berubah—ada refleksi, ada perbaikan."

Subtema:

Supervisi sebagai coaching, bukan inspeksi

Komunitas belajar guru (lesson study/PLC)

Asesmen dan tindak lanjut pembelajaran

3.4 Tema 3 – Kualitas sebagai layanan dan perlindungan: sekolah sebagai ruang aman

Sebagian kepala sekolah menempatkan keselamatan, ketertiban, dan perlindungan siswa sebagai prasyarat kualitas. Mereka memaknai manajemen bermutu ketika sekolah mampu mencegah dan menangani perundungan, konflik, risiko kesehatan, dan masalah kedisiplinan dengan prosedur yang adil.

Kutipan ilustratif:

P5: "Kalau anak tidak merasa aman, pembelajaran tidak akan masuk."

P6: "Mutu itu terlihat saat ada masalah: bagaimana sekolah merespons, bukan hanya saat acara seremoni."

Subtema:

Sistem pencegahan dan respons kasus (SOP, tim layanan)

Layanan konseling dan dukungan psikososial

Budaya disiplin yang humanistik

3.5 Tema 4 – Kualitas sebagai kepercayaan publik dan integritas tata kelola

Kualitas manajemen sering dimaknai sebagai "modal kepercayaan" di mata orang tua, komite, dan masyarakat. Transparansi anggaran,

komunikasi, dan integritas kepemimpinan menjadi penentu apakah sekolah dianggap “bermutu”.

Kutipan ilustratif:

P4: “Satu isu kecil bisa merusak kepercayaan. Jadi manajemen berkualitas itu jujur dan terbuka.”

P8: “Kalau orang tua percaya, sekolah punya ruang untuk membina.”

Subtema:

Transparansi keputusan dan anggaran

Komunikasi proaktif dengan stakeholder

Konsistensi antara kata dan tindakan

3.6 Tema 5 – Kualitas sebagai keadilan dan inklusi: mengelola keragaman tanpa mengorbankan yang rentan

Banyak kepala sekolah memaknai kualitas sebagai kemampuan mengelola keragaman: kemampuan belajar siswa yang berbeda, latar ekonomi yang tidak sama, kebutuhan khusus, serta disparitas akses. Kualitas dipahami sebagai kebijakan yang menjaga standar sekaligus menyediakan dukungan.

Kutipan ilustratif:

P1: “Sekolah bermutu itu bukan yang hanya menonjolkan yang pintar, tapi yang mengangkat yang lemah.”

P7: “Keadilan bukan menyamakan semua, tetapi memberi sesuai kebutuhan.”

Subtema:

Diferensiasi dukungan belajar (remedial, mentoring)

Kebijakan disiplin yang adil (tanpa stigma)

Layanan untuk siswa rentan

3.7 Tema 6 – Kualitas sebagai perbaikan berkelanjutan: mutu sebagai “gerak”, bukan status

Kualitas dipahami sebagai budaya belajar organisasi: evaluasi, umpan balik, tindak lanjut, dan pembaruan praktik. Kepala sekolah menilai mutu bukan dari “sempurna”, melainkan dari “mau belajar dan membenahi”.

Kutipan ilustratif:

P2: “Mutu itu bukan piala. Mutu itu kebiasaan memperbaiki.”

P6: “Kalau sekolah berhenti refleksi, kualitas turun pelan-pelan.”

Subtema:

Evaluasi berbasis data yang sederhana

Tindak lanjut yang nyata (bukan formalitas)

Inovasi kecil yang konsisten

3.8 Tema lintas – Ketegangan administrasi vs pembelajaran

Ketegangan ini menjadi pengalaman bersama: kepala sekolah merasa kualitas sering direduksi menjadi dokumen dan pelaporan, padahal mereka memaknai kualitas sebagai pembelajaran dan layanan. Mereka menegosiasikan dua logika: logika kepatuhan (compliance) dan logika pedagogis.

Kutipan ilustratif:

P3: "Kertas harus jalan, tapi kelas jangan mati."

P5: "Kalau saya ikut semua laporan, coaching guru tidak sempat. Itu dilema mutu."

3.9 Sintesis esensi (contoh rumusan)

Dari tema-tema di atas, esensi pemaknaan kualitas manajemen sekolah dapat dirumuskan sebagai berikut:

Kualitas manajemen sekolah, dalam pengalaman kepala sekolah, adalah kemampuan menjaga keteraturan sistem sekaligus menghidupkan mutu pembelajaran, melindungi dan melayani siswa, membangun kepercayaan publik melalui integritas, serta menjalankan perbaikan berkelanjutan secara adil dan kontekstual—di tengah ketegangan antara tuntutan administratif dan tujuan pendidikan.

4. Discussion (Pembahasan)

4.1 Kualitas sebagai "sensemaking" kepemimpinan

Temuan fenomenologis menunjukkan bahwa "kualitas" tidak semata indikator, tetapi proses penafsiran yang dipandu oleh pengalaman dan konteks. Kepala sekolah melakukan "sensemaking": memilih apa yang dianggap penting, menyusun prioritas, dan menjustifikasi keputusan di hadapan stakeholder. Dalam praktiknya, kualitas menjadi medan negosiasi nilai: kepatuhan vs pembelajaran; reputasi vs keadilan; stabilitas vs inovasi.

4.2 Keteraturan sistem: kualitas sebagai prasyarat operasional

Pemaknaan kualitas sebagai keteraturan sistem menggarisbawahi bahwa sekolah adalah organisasi yang memerlukan ritme dan struktur. Namun keteraturan menjadi bermakna bukan karena prosedur itu sendiri, melainkan karena ia membebaskan energi untuk fokus pada pembelajaran. Keteraturan yang “menghidupkan” (enabling bureaucracy) berbeda dari keteraturan yang “membebani” (coercive bureaucracy). Di sini diperlukan desain tata kelola yang sederhana dan fungsional.

4.3 Pembelajaran sebagai pusat: kepemimpinan pembelajaran dan mutu manajerial

Tema “jantung sekolah ada di kelas” memperkuat gagasan kepemimpinan pembelajaran (instructional leadership): kualitas manajemen sekolah dinilai dari kemampuan kepala sekolah mengorkestrasi peningkatan praktik mengajar, supervisi yang membina, serta budaya refleksi guru. Dalam perspektif ini, manajemen bukan sekadar administrasi, melainkan kepemimpinan yang menata kondisi agar pembelajaran bermutu terjadi.

4.4 Layanan, perlindungan, dan iklim sekolah: mutu sebagai prasyarat psikososial

Kualitas sebagai layanan dan perlindungan menegaskan bahwa pembelajaran membutuhkan iklim aman. Fenomena ini penting dalam konteks meningkatnya perhatian pada well-being siswa, pencegahan kekerasan, dan layanan konseling. Kepala sekolah memaknai mutu manajerial ketika sekolah memiliki kapasitas respons krisis dan mekanisme pemulihan relasi.

4.5 Kepercayaan publik dan integritas: mutu sebagai modal sosial

Pemaknaan kualitas sebagai trust menunjukkan bahwa manajemen sekolah adalah praktik publik: reputasi, transparansi, dan integritas menjadi penentu keberlanjutan dukungan. Di banyak konteks, trust adalah “mata uang” yang memungkinkan sekolah bergerak—

memobilisasi partisipasi orang tua, mengurangi konflik, dan memperkuat legitimasi kebijakan internal.

4.6 Keadilan dan inklusi: mutu sebagai etika layanan

Tema keadilan memperlihatkan bahwa kualitas manajemen sekolah memiliki dimensi moral. Kepala sekolah menilai mutu bukan hanya pada rata-rata capaian, tetapi pada kemampuan sekolah mengangkat yang tertinggal. Dalam perspektif ini, kualitas bukan “seleksi”, melainkan “pemberdayaan”: kebijakan remedial, dukungan diferensiasi, dan perlakuan adil.

4.7 Perbaikan berkelanjutan: mutu sebagai budaya organisasi pembelajar

Tema continuous improvement menghubungkan manajemen sekolah dengan gagasan organisasi pembelajar: evaluasi, tindak lanjut, dan pembelajaran institusional. Kualitas dipahami sebagai kebiasaan memperbaiki—bukan event akreditasi semata. Ini menuntut data yang sederhana namun bermakna, serta praktik refleksi yang konsisten.

4.8 Ketegangan administrasi vs pembelajaran: implikasi bagi desain akuntabilitas

Ketegangan ini merupakan pesan kebijakan paling kuat: jika mutu direduksi menjadi dokumen, energi kepemimpinan pembelajaran tergerus. Oleh karena itu, sistem akuntabilitas perlu didesain ulang agar mengutamakan bukti proses belajar (lesson observation, coaching logs, tindak lanjut) dan dampak layanan siswa, bukan sekadar tumpukan laporan.

5. Conclusion (Kesimpulan)

5.1 Kesimpulan utama

Studi fenomenologi ini menegaskan bahwa kepala sekolah memaknai kualitas manajemen sekolah sebagai konstruksi yang multidimensi: keteraturan sistem, mutu pembelajaran, layanan dan perlindungan siswa, kepercayaan publik dan integritas, keadilan layanan, serta perbaikan berkelanjutan. Di atas semua itu, terdapat ketegangan laten antara tuntutan administratif dan tujuan pedagogis.

5.2 Implikasi praktis

Bagi kepala sekolah: membangun sistem sederhana yang membebaskan energi untuk coaching pembelajaran; memperkuat budaya refleksi dan perbaikan.

Bagi sekolah: mengembangkan indikator mutu internal berbasis pembelajaran, layanan siswa, dan trust publik; memperkuat SOP penanganan risiko.

Bagi dinas/pengawas: mengurangi redundansi pelaporan; memperkuat supervisi berbasis pembinaan; memfokuskan akuntabilitas pada proses dan dampak belajar.

Bagi program pelatihan: menekankan kepemimpinan pembelajaran, sensemaking kebijakan, komunikasi publik, dan manajemen krisis.

5.3 Keterbatasan dan saran penelitian

Fenomenologi menekankan kedalaman, sehingga generalisasi statistik tidak menjadi tujuan.

Konteks sekolah sangat memengaruhi pemaknaan, sehingga studi lanjutan dapat membandingkan konteks (urban-rural, negeri-swasta, jenjang).

Penelitian lanjutan dapat mengombinasikan fenomenologi dengan studi kasus untuk melihat keterkaitan makna kepala sekolah dengan praktik tata kelola dan data performa sekolah.

Berikut **Glosarium** untuk makalah: “**Pemaknaan Kepala Sekolah terhadap Kualitas Manajemen Sekolah: Suatu Studi Fenomenologi**”.

Glosarium

Akuntabilitas (Accountability)

Kewajiban sekolah untuk mempertanggungjawabkan kinerja, penggunaan sumber daya, serta pencapaian tujuan pendidikan kepada pemangku kepentingan (dinas, orang tua, masyarakat), termasuk bukti proses dan hasil.

Audit Trail

Jejak dokumentasi proses penelitian (catatan pengumpulan data, keputusan analisis, memo, versi tema) yang memungkinkan pihak lain menelusuri bagaimana temuan dihasilkan.

Budaya Sekolah

Nilai, norma, kebiasaan, pola relasi, dan praktik harian yang membentuk cara warga sekolah berpikir dan bertindak, termasuk iklim kerja dan iklim belajar.

Bracketing / Epoche

Upaya peneliti menahan asumsi, prasangka, dan pengalaman pribadi agar dapat mendengarkan serta memahami pengalaman partisipan secara lebih jernih (khususnya pada fenomenologi deskriptif).

Credibility (Kredibilitas)

Derajat keterpercayaan temuan penelitian kualitatif; sejauh mana temuan

benar-benar mencerminkan pengalaman partisipan, misalnya melalui wawancara mendalam, triangulasi, dan member checking.

Dependability

Konsistensi dan keterlacakan proses penelitian; memastikan prosedur dan keputusan penelitian dapat dipahami dan ditinjau ulang secara metodologis.

Deskripsi Struktural

Uraian tentang **bagaimana** pengalaman terbentuk, termasuk kondisi, konteks, relasi sosial, dan situasi yang melingkupi pengalaman partisipan.

Deskripsi Tekstural

Uraian tentang **apa** yang dialami partisipan, berupa rangkaian pengalaman nyata dan peristiwa yang diceritakan.

Dokumentasi Penelitian

Penggunaan dokumen relevan (rencana kerja sekolah, SOP, notulen rapat, laporan evaluasi, bukti tindak lanjut supervisi) sebagai data pendukung untuk memahami konteks dan memperkuat interpretasi.

Esensi (Essence)

Makna inti atau hakikat paling mendasar yang merangkum pengalaman bersama partisipan setelah proses analisis fenomenologis; "inti pengalaman" yang relatif stabil di antara variasi pengalaman individu.

Evaluasi Diri Sekolah

Proses refleksi internal sekolah untuk menilai kekuatan, kelemahan, kebutuhan perbaikan, dan tindak lanjut, sebagai bagian dari manajemen mutu.

Fenomenologi

Pendekatan penelitian kualitatif yang berfokus pada pemahaman **makna pengalaman hidup (lived experience)** partisipan terhadap suatu fenomena tertentu.

Fenomenologi Deskriptif

Jenis fenomenologi yang menekankan deskripsi pengalaman sebagaimana dialami partisipan, biasanya disertai bracketing untuk meminimalkan bias peneliti.

Fenomenologi Interpretatif / Hermeneutik

Jenis fenomenologi yang menekankan penafsiran makna pengalaman partisipan dalam konteks sosial, budaya, dan historis; peneliti menginterpretasi pengalaman secara reflektif.

Horizontalization

Tahap analisis awal di mana semua pernyataan relevan dari partisipan diperlakukan penting, sebelum dipilah menjadi tema dan subtema.

Iklim Sekolah

Kualitas suasana psikologis dan sosial di sekolah (rasa aman, kenyamanan, dukungan, disiplin, relasi) yang memengaruhi pembelajaran dan perilaku warga sekolah.

Indikator Kualitas

Tanda atau ukuran (formal maupun informal) yang digunakan untuk menilai mutu manajemen sekolah, mencakup aspek sistem, pembelajaran, layanan, tata kelola, dan perbaikan berkelanjutan.

Integritas

Konsistensi antara nilai, ucapan, dan tindakan; mencakup kejujuran, transparansi, dan komitmen etis dalam menjalankan tata kelola sekolah.

Instruksional Leadership (Kepemimpinan Pembelajaran)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui supervisi, pembinaan guru, pengembangan kurikulum, asesmen, serta budaya refleksi.

Kejenuhan Data / Saturation (Kejenuhan Makna)

Kondisi ketika pengumpulan data tambahan tidak lagi menghasilkan tema atau pemahaman substantif baru terkait fenomena yang diteliti.

Kepala Sekolah

Pemimpin formal satuan pendidikan yang bertanggung jawab atas arah, pengelolaan, dan peningkatan mutu sekolah, mencakup manajemen operasional dan kepemimpinan pembelajaran.

Kualitas Manajemen Sekolah

Derajat keberfungsian tata kelola sekolah dalam merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi program sekolah untuk menghasilkan proses pembelajaran, layanan, dan kinerja institusi yang efektif, adil, dan berkelanjutan.

Konteks

Kondisi lingkungan yang memengaruhi praktik manajemen sekolah (kebijakan, sumber daya, budaya, profil siswa, dukungan masyarakat, tekanan akuntabilitas).

Layanan Siswa

Serangkaian dukungan yang memastikan kebutuhan siswa terpenuhi, termasuk konseling, bimbingan, keamanan, kesehatan, penanganan kasus, dan dukungan pembelajaran.

Lived Experience (Pengalaman Hidup)

Pengalaman nyata yang dialami langsung oleh partisipan dalam kehidupan dan pekerjaan sehari-hari, termasuk dimensi emosi, nilai, dan refleksi.

Makna (Meaning)

Interpretasi subjektif yang diberikan partisipan terhadap pengalaman; makna sering terbentuk melalui refleksi, interaksi, dan konteks sosial.

Member Checking

Proses meminta partisipan meninjau ringkasan temuan/tema atau interpretasi peneliti untuk memastikan kesesuaian dengan pengalaman yang mereka maksudkan.

Memo Analitis

Catatan reflektif peneliti selama analisis, berisi ide, pertanyaan, dugaan hubungan antartema, dan alasan keputusan interpretatif.

Mutu Pembelajaran

Kualitas proses belajar-mengajar di kelas (tujuan jelas, metode efektif, asesmen bermakna, keterlibatan siswa) serta dampaknya terhadap perkembangan pengetahuan, keterampilan, dan karakter.

Observasi Terbatas

Pengamatan terhadap situasi tertentu (misal rapat manajemen, supervisi kelas, layanan siswa) untuk memperkaya pemahaman konteks, tanpa harus menjadi observasi etnografis jangka panjang.

Pemaknaan (Meaning-Making)

Proses membentuk pengertian dan nilai terhadap pengalaman; dalam konteks ini, bagaimana kepala sekolah menafsirkan "kualitas" melalui keputusan dan pengalaman kepemimpinannya.

Pemangku Kepentingan (Stakeholders)

Pihak yang terkait dan berkepentingan terhadap sekolah: guru, siswa, orang tua, komite sekolah, dinas pendidikan, masyarakat, dan mitra.

Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement)

Upaya sistematis dan berulang untuk meningkatkan mutu melalui siklus evaluasi-tindak lanjut-pembelajaran organisasi, bukan peningkatan sesaat menjelang audit/akreditasi.

Purposive Sampling

Teknik pemilihan partisipan secara sengaja berdasarkan kriteria pengalaman dan relevansi terhadap fenomena yang diteliti.

Refleksivitas

Kesadaran peneliti tentang posisi, asumsi, nilai, dan potensi bias pribadi serta cara hal itu dapat memengaruhi pengumpulan dan interpretasi data.

SOP (Standard Operating Procedure)

Prosedur baku yang mengatur alur kerja di sekolah (misal layanan siswa, penanganan kasus, disiplin, administrasi) untuk menjaga konsistensi pelaksanaan.

Supervisi Akademik

Kegiatan pembinaan dan pemantauan pembelajaran oleh kepala sekolah/pengawas untuk meningkatkan kualitas praktik mengajar melalui observasi, umpan balik, dan tindak lanjut.

Tata Kelola (Governance)

Cara sekolah diatur dan diarahkan: struktur keputusan, transparansi, akuntabilitas, aturan main, serta mekanisme kontrol dan partisipasi.

Tema

Pola makna yang berulang dalam data yang mencerminkan cara partisipan mengalami dan menafsirkan fenomena.

Triangulasi

Upaya meningkatkan kualitas temuan dengan membandingkan berbagai sumber/metode data (wawancara, observasi, dokumen) atau berbagai perspektif partisipan.

Trust (Kepercayaan Publik)

Keyakinan orang tua/masyarakat bahwa sekolah dikelola dengan aman, adil, transparan, dan berpihak pada perkembangan siswa; merupakan modal sosial penting bagi keberlanjutan mutu.

Referensi (APA 7)

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221–239.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research* (6th ed.). SAGE.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Van Manen, M. (2016). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy* (2nd ed.). Routledge.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.

Jika Bapak ingin daftar pustaka lebih banyak (25–40 sumber) khusus “mutu manajemen sekolah / SBM / TQM pendidikan”, saya bisa perluas.

Lampiran

Lampiran A. Pedoman Wawancara (Ringkas)

Apa arti "kualitas manajemen sekolah" bagi Bapak/Ibu?

Ceritakan pengalaman yang membuat Bapak/Ibu merasa manajemen sekolah sangat bermutu.

Ceritakan pengalaman yang membuat Bapak/Ibu merasa kualitas manajemen menurun/terancam.

Bagaimana Bapak/Ibu memprioritaskan program saat sumber daya terbatas?

Bagaimana Bapak/Ibu menyeimbangkan administrasi dan mutu pembelajaran?

Bagaimana Bapak/Ibu membangun trust dengan orang tua/komite?

Bagaimana sekolah memastikan layanan adil bagi siswa yang beragam?

Kebiasaan apa yang paling membantu sekolah terus memperbaiki diri?

Copilot for this article - Chatgpt 5.2 Thinking. Access date: 10 Maret 2026
Prompting on Writer's account ([Rudy C Tarumingkeng](#))

<https://chatgpt.com/c/69a393bb-f5c4-839e-a771-77682cd96f04>