

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.2 Deskripsi Hasil Penelitian**

###### **4.1.2.1.1. Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah**

Penurunan jumlah peserta didik merupakan salah satu persoalan yang dihadapi oleh berbagai satuan pendidikan, khususnya sekolah dasar negeri yang berada pada wilayah dengan persaingan pendidikan yang semakin ketat dan perubahan kondisi demografis masyarakat. Berkurangnya jumlah siswa tidak hanya berdampak pada keberlangsungan proses pembelajaran, tetapi juga memengaruhi efektivitas pengelolaan sekolah, pemanfaatan sumber daya, serta pencapaian tujuan pendidikan secara keseluruhan. Kondisi tersebut menuntut adanya upaya yang sistematis dan berkelanjutan melalui fungsi manajerial yang efektif, salah satunya melalui pelaksanaan supervisi manajerial oleh pengawas sekolah.

Sebagai bagian dari penjaminan mutu pendidikan, PS memiliki peran strategis dalam melakukan pembinaan, pemantauan, evaluasi, dan pendampingan terhadap kepala sekolah serta seluruh komponen manajemen sekolah. Supervisi manajerial tidak hanya berorientasi pada pemenuhan standar administrasi, tetapi juga diarahkan pada peningkatan kapasitas pengelolaan sekolah agar mampu merespons berbagai permasalahan yang

muncul, termasuk persoalan menurunnya jumlah peserta didik. Melalui supervisi manajerial, pengawas diharapkan mampu mengidentifikasi faktor-faktor penyebab penurunan jumlah siswa, merumuskan strategi pengembangan sekolah, serta mendorong terwujudnya tata kelola yang efektif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat.

Di SD Negeri Paketingan 03 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap, fenomena penurunan jumlah siswa menjadi tantangan yang memerlukan perhatian serius dari berbagai pihak. Upaya mengatasi permasalahan tersebut tidak dapat hanya dibebankan kepada kepala sekolah dan guru, melainkan membutuhkan peran aktif PS melalui pelaksanaan supervisi manajerial yang terencana, terarah, dan berkesinambungan.

#### **4.1.2.1.1. Merumuskan Langkah-langkah perbaikan berkelanjutan Supervisi Manajerial Pengawas Menghadapi Penurunan Jumlah Siswa**

Penurunan jumlah siswa merupakan permasalahan yang tidak hanya berdampak pada keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan, tetapi juga berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan sekolah, pemenuhan standar pendidikan, serta kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Dalam konteks tersebut, supervisi manajerial yang dilakukan oleh PS memiliki peran strategis sebagai upaya pembinaan, pengendalian, dan pendampingan terhadap satuan pendidikan agar mampu merespons berbagai permasalahan yang dihadapi secara sistematis dan berkelanjutan. Pengawas tidak hanya berfungsi sebagai evaluator, melainkan juga sebagai fasilitator yang membantu kepala sekolah dalam mengidentifikasi akar permasalahan

serta merumuskan berbagai langkah perbaikan yang relevan dengan kondisi dan kebutuhan sekolah.

Bagaimana strategi PS dalam mengidentifikasi permasalahan manajerial di sekolah?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Melalui Supervisi klinis, data rapor pendidikan, opservasi langsung, dan komunikasi partisipasif dengan seluruh warga sekolah.

Pernyataan tersebut selaras dengan G-2 SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 10.30 WIB, yang menjelaskan:

Melakukan observasi dan supervisi guru dan wali murid.

Hal ini diperkuat pula oleh keterangan PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB, yang menyatakan:

Saya mengidentifikasi permasalahan melalui supervisi manajerial, observasi lapangan, analisis dokumen sekolah, serta wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan komite sekolah. Semua data yang saya peroleh dari berbagai sumber tersebut kemudian dianalisis untuk menemukan akar permasalahan yang memengaruhi pengelolaan sekolah dan jumlah siswa, sehingga masalah yang ditemukan benar-benar tepat sasaran.

Bagaimana proses dan pendekatan yang digunakan PS dalam merumuskan rekomendasi perbaikan berkelanjutan?

Terkait proses dan pendekatan dalam merumuskan rekomendasi, KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, menjelaskan:

Melalui pendampingan kolaboratif (*coaching mentoring dan facilitating*) serta pendekatan berbasis data dan kemitraan.

G-1 SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 11 Mei 2026 pukul 13.00

WIB, menambahkan:

Dengan memberikan pengarahan dan evaluasi.

PS juga menegaskan:

Rekomendasi disusun berdasarkan hasil supervisi dan kebutuhan nyata sekolah. Pendekatan yang saya gunakan bersifat kolaboratif dengan melibatkan kepala sekolah dan guru agar program perbaikan dapat dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan, tidak hanya berhenti di atas kertas saja.

Hasil kajian dokumen menunjukkan bahwa pendekatan kolaboratif ini menghasilkan rekomendasi yang terbagi ke dalam langkah jangka pendek, menengah, dan panjang, dengan fokus utama pada peningkatan daya tarik sekolah.

Bagaimana tindak lanjut yang dihasilkan dari kegiatan supervise manajerial?

Mengenai tindak lanjut hasil supervisi, KS Kepala Sekolah SDN

Paketingan 03, menguraikan:

Tindak lanjut yang dihasilkan dari kegiatan supervisi manajerial berupa evaluasi menyeluruh, penyusunan rencana perbaikan yang rinci, pelaksanaan pembinaan berkelanjutan, dan pemantauan secara berkala. Segala temuan dan rekomendasi dari pengawas kami jadikan dasar untuk menyusun program kerja nyata. Kami memperbaiki apa yang kurang, dibina aspek yang masih lemah, dan dipantau terus perkembangannya agar perbaikan benar-benar terjadi dan membawa dampak positif bagi peningkatan jumlah siswa.

Hal ini diperkuat oleh keterangan G-3 SDN Paketingan 03 menjelaskan:

Tindak lanjut yang kami lakukan adalah dengan memperbaiki cara pembelajaran, meningkatkan kualitas guru, dan melakukan promosi sekolah. Apa yang disampaikan pengawas selalu kami tindaklanjuti dengan kegiatan nyata, mulai dari perbaikan proses belajar mengajar hingga memperkenalkan sekolah lebih luas ke masyarakat.

PS menegaskan bahwa tindak lanjut berupa:

Penyusunan rencana perbaikan, pendampingan kepala sekolah, monitoring pelaksanaan program, dan evaluasi berkala dengan fokus meningkatkan kualitas layanan serta daya tarik sekolah bagi masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan pengawas sekolah, peneliti berpendapat bahwa supervisi manajerial yang dilaksanakan di SD Negeri Paketingan 03 telah menunjukkan implementasi yang sistematis dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Hal tersebut terlihat dari proses identifikasi permasalahan yang tidak hanya mengandalkan hasil observasi lapangan, tetapi juga didukung oleh analisis data Rapor Pendidikan, supervisi klinis, telaah dokumen sekolah, serta komunikasi partisipatif dengan berbagai pemangku kepentingan. Pendekatan berbasis data dan fakta tersebut menunjukkan bahwa pengawas menjalankan fungsi supervisi secara komprehensif sehingga akar penyebab penurunan jumlah siswa dapat diidentifikasi secara lebih objektif.

Peneliti juga menilai bahwa pendekatan kolaboratif yang diterapkan pengawas melalui kegiatan *coaching*, *mentoring*, dan *facilitating* merupakan strategi yang tepat dalam merumuskan rekomendasi perbaikan. Keterlibatan kepala sekolah, guru, dan komite sekolah dalam proses penyusunan

rekomendasi mencerminkan penerapan prinsip partisipatif dalam supervisi manajerial. Dengan demikian, rekomendasi yang dihasilkan tidak bersifat instruktif semata, tetapi disusun berdasarkan kebutuhan nyata sekolah sehingga memiliki peluang lebih besar untuk diimplementasikan secara efektif.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa rekomendasi yang diberikan pengawas tidak berhenti pada penyampaian hasil supervisi, melainkan ditindaklanjuti melalui penyusunan rencana perbaikan, pembinaan berkelanjutan, monitoring pelaksanaan program, serta evaluasi secara berkala. Menurut peneliti, pola tersebut menggambarkan bahwa supervisi manajerial telah dilaksanakan sesuai dengan siklus manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, dan tindak lanjut. Keberadaan monitoring dan evaluasi yang berkesinambungan menjadi indikator bahwa pengawas tidak hanya berperan sebagai pengendali, tetapi juga sebagai mitra sekolah dalam meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan.

Selain itu, peneliti menemukan bahwa tindak lanjut hasil supervisi telah diwujudkan dalam berbagai program nyata, seperti peningkatan kualitas pembelajaran, pengembangan kompetensi guru, pembenahan lingkungan sekolah, serta promosi sekolah kepada masyarakat. Program-program tersebut merupakan bentuk respons terhadap faktor-faktor yang memengaruhi minat masyarakat dalam memilih sekolah. Dengan demikian, supervisi manajerial tidak hanya berorientasi pada pemenuhan administrasi

pendidikan, tetapi juga diarahkan untuk meningkatkan daya saing sekolah sehingga mampu menarik peserta didik baru.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori supervisi manajerial yang menyatakan bahwa pengawas berfungsi sebagai pembina, konsultan, fasilitator, dan evaluator dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah. Supervisi yang dilaksanakan secara kolaboratif, berbasis data, dan berorientasi pada tindak lanjut akan menghasilkan perbaikan organisasi sekolah secara berkelanjutan. Oleh karena itu, peneliti menyimpulkan bahwa keberhasilan supervisi manajerial dalam menghadapi penurunan jumlah siswa di SD Negeri Paketingan 03 tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pengawas dalam menemukan permasalahan, tetapi juga oleh kemampuannya membangun komitmen bersama seluruh warga sekolah untuk melaksanakan rekomendasi perbaikan secara konsisten dan berkelanjutan.

#### **4.1.2.1.2. Monitoring dan Evaluasi**

Monitoring dan evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pelaksanaan supervisi manajerial oleh PS dalam upaya meningkatkan mutu pengelolaan satuan pendidikan. Kegiatan ini dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh program dan kebijakan yang telah direncanakan oleh sekolah dapat dilaksanakan secara efektif, sekaligus menjadi sarana untuk mengidentifikasi berbagai kendala yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan sekolah. Dalam konteks penurunan jumlah peserta didik, monitoring dan evaluasi memiliki peran strategis karena memungkinkan PS memperoleh gambaran nyata mengenai kondisi sekolah, efektivitas program

yang telah dijalankan, serta respons masyarakat terhadap layanan pendidikan yang diberikan.

Bagaimana pelaksanaan monitoring terhadap program sekolah dalam upaya mengatasi penurunan jumlah siswa?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Melalui evaluasi data penerimaa, pengawasan daya tampung, (kapasitas rombongan).

Pernyataan tersebut selaras dengan analisis reduksi data G-4 SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 10.30 WIB, yang menjelaskan:

Pelaksanaan monitoring dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan melalui perencanaan, pengumpulan data, pencatatan dan pelaporan, tindak lanjut.

Hal ini diperkuat pula analisis reduksi data oleh keterangan PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB, yang menyatakan:

Monitoring dilakukan secara berkala melalui kunjungan sekolah, telaah dokumen, dan diskusi dengan kepala sekolah. Pengawas memastikan program yang telah direncanakan berjalan sesuai target dan memberikan dampak positif.

Apakah sudah terlaksana secara konsisten dalam melakukan evaluasi yang dilakukan oleh pengawas?

Terkait evaluasi tersebut, hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Secara umum evaluasi telah dilaksanakan secara konsisten sesuai jadwal pembinaan. Namun, intensitasnya tetap disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi sekolah.

G-5 SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 11 Mei 2026 pukul 13.00 WIB, menambahkan:

Ya, secara konsisten pengawas melaksanakan evaluasi terhadap sekolah kami.

PS juga menegaskan:

Secara umum evaluasi telah dilaksanakan secara konsisten sesuai jadwal pembinaan. Namun, intensitasnya tetap disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi sekolah.

Bagaimana pemanfaatan hasil monitoring dan evaluasi dalam upaya mengatasi penurunan jumlah siswa?

Mengenai tindak lanjut hasil supervisi, hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Berfungsi sebagai cermin untuk mengidentifikasi akan masalah secara akurat, sehingga sekolah dapat merancang intervensi yang tepat sasaran, mulai dari perbaikan kualitas pembelajaran, penyesuaian strategi promosi, hingga peningkatan fasilitas dan layanan siswa.

Hal ini diperkuat oleh keterangan G-1 SDN Paketingan 03 menjelaskan:

Hasil monitoring dan evaluasi dimanfaatkan secara optimal melalui identifikasi masalah, perbaikan program, penyusunan

kebijakan baru pelaporan ke atasan dan pembelajaran berkelanjutan.

PS menegaskan bahwa tindak lanjut berupa:

Hasil monitoring dan evaluasi digunakan sebagai dasar perbaikan program sekolah, penyusunan strategi promosi sekolah, peningkatan mutu pembelajaran, dan penguatan layanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan pengawas sekolah, peneliti berpendapat bahwa pelaksanaan monitoring dan evaluasi dalam supervisi manajerial di SD Negeri Paketingan 03 telah dilaksanakan secara sistematis, berkesinambungan, dan berorientasi pada perbaikan mutu sekolah. Monitoring tidak hanya dilakukan melalui pengawasan administratif, tetapi juga melalui kunjungan langsung ke sekolah, telaah dokumen, diskusi dengan kepala sekolah, serta evaluasi terhadap data penerimaan peserta didik dan kapasitas rombongan belajar. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengawas telah menjalankan fungsi monitoring sebagai upaya untuk memastikan keterlaksanaan program sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Peneliti juga menemukan adanya konsistensi pelaksanaan evaluasi sebagaimana disampaikan oleh seluruh informan. Meskipun intensitas evaluasi disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan sekolah, proses evaluasi tetap berlangsung secara berkala sesuai jadwal pembinaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa supervisi manajerial yang dilaksanakan bersifat adaptif tanpa mengurangi fungsi utamanya sebagai instrumen pengendalian, pembinaan, dan peningkatan mutu pengelolaan sekolah. Fleksibilitas tersebut justru menjadi kekuatan karena memungkinkan pengawas memberikan pendampingan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi sekolah.

Peneliti menilai bahwa hasil monitoring dan evaluasi tidak berhenti pada proses penilaian semata, tetapi telah dimanfaatkan sebagai dasar penyusunan berbagai program perbaikan. Temuan hasil supervisi diterjemahkan menjadi rencana tindak lanjut berupa peningkatan kualitas pembelajaran, penyusunan strategi promosi sekolah, penguatan pelayanan kepada masyarakat, pembinaan guru secara berkelanjutan, serta pengembangan program-program baru yang bertujuan meningkatkan daya tarik sekolah. Dengan demikian, monitoring dan evaluasi telah berfungsi sebagai instrumen pengambilan keputusan (*evidence-based decision making*) yang mendukung penyelesaian masalah penurunan jumlah peserta didik.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas supervisi manajerial tidak hanya ditentukan oleh intensitas monitoring dan evaluasi, tetapi juga oleh kualitas tindak lanjut yang dilakukan setelah evaluasi selesai. Ketika rekomendasi hasil supervisi benar-benar diimplementasikan dalam bentuk program kerja yang terukur dan dipantau secara berkelanjutan, maka supervisi manajerial mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan mutu pengelolaan sekolah. Oleh karena itu, peneliti menyimpulkan bahwa monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh pengawas di SD Negeri Paketingan 03 telah memenuhi fungsi pembinaan, pengendalian, dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), sehingga menjadi salah satu faktor pendukung dalam upaya mengatasi penurunan jumlah siswa melalui peningkatan kualitas layanan pendidikan dan penguatan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah.

#### **4.1.2.1.3. Focus Group Discussion (FGD)**

Dalam rangka memperoleh data yang lebih komprehensif mengenai pelaksanaan supervisi manajerial pengawas dalam mengatasi penurunan

jumlah siswa di SD Negeri Paketingan 03, peneliti tidak hanya menggunakan teknik wawancara dan observasi, tetapi juga melaksanakan Focus Group Discussion (FGD). FGD digunakan sebagai sarana untuk mempertemukan berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai permasalahan, strategi yang telah dilakukan, serta alternatif solusi yang dapat diterapkan dalam meningkatkan daya tarik sekolah.

Pelaksanaan FGD memberikan ruang bagi para peserta untuk saling bertukar pandangan, pengalaman, dan gagasan secara terbuka mengenai efektivitas supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas. Diskusi kelompok ini juga memungkinkan peneliti mengidentifikasi adanya kesamaan maupun perbedaan persepsi antara pengawas sekolah, kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan pihak lain yang berkaitan dengan upaya mengatasi penurunan jumlah peserta didik. Sehingga, data yang diperoleh tidak hanya bersumber dari sudut pandang individu, tetapi merupakan hasil interaksi dan proses klarifikasi antarpeserta sehingga menghasilkan informasi yang lebih kaya dan mendalam.

Bagaimana peran dan keterlibatan pengawas dalam pelaksanaan FGD bersama kepala sekolah dan guru dalam upaya mengatasi penurunan jumlah siswa?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Peran PS sangat krusial sebagai fasilitator, mediator dan evaluator dalam pelaksanaan FGD. Kepala sekolah dan guru keterlibatan mereka memastikan diskusi berjalan objektif, berbasis data, dan menghasilkan rencana aksi yg tepat untuk mengatasi penurunan jumlah siswa.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh SDN Paketingan 03 pada tanggal 11 Mei 2026 pukul 14.00, yang menjelaskan bahwa:

Pengawas berperan sebagai fasilitator, pembimbing dan pengaruh diskusi, beliau mengajak kepala sekolah dan guru untuk mengemukakan masalah, pengalaman dan ide terkait penurunan jumlah siswa.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan pernyataan PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Pengawas berperan sebagai fasilitator yang mengarahkan diskusi, menggali permasalahan, serta membantu merumuskan solusi bersama yang dapat diterapkan oleh sekolah.

Apa tujuan pelaksanaan FGD dalam mendukung supervisi manajerial pengawas untuk mengatasi penurunan jumlah siswa?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Tujuannya mengidentifikasi akar masalah secara kalaboratif dan merumuskan solusi strategis yang komprehensif bersama seluruh pemangku kepentingan sekolah.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-2 SDN Paketingan 03 pada tanggal 12 Mei 2026 pukul 13.00, yang menjelaskan bahwa:

- a. Menggali informasi mendalam dan perspektif langsung dari KS dan guru mengenai penyebab penurunan jumlah siswa
- b. Memperkuat peran pengawas dalam memberikan bimbingan manajerial, dengan memahami kendala nyata dilarang agar saran yang diberikan lebih relevan.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Tujuannya untuk memperoleh masukan dari berbagai pihak, membangun kesepahaman, dan menyusun langkah strategis yang sesuai dengan kondisi sekolah.

Bagaimana hasil FGD diimplementasikan dalam perbaikan manajemen sekolah dan bagaimana dampaknya terhadap upaya peningkatan jumlah siswa?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Hasilnya dari berbagai pihak guru, orang tua, komite dan siswa )yang dapat diterapkan melalui 4 plar yaitu : Perencanaan Berbasis Data, Peningkata Mutu Pembelajaran, Optimalisasi Layanan, penguatan Karakter dan Ekstrakurikuler. Dampaknya adalah : berdampak positif pada peningkatan jumlah siswa (SPMB).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-3 SDN Paketingan 03 pada tanggal 12 Mei 2026 pukul 13.00, yang menjelaskan bahwa:

Hasil FGD berupa kesepakatan dan rencana tindak lanjut.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Hasil FGD dituangkan dalam program kerja sekolah dan menjadi dasar pengambilan keputusan. Implementasi yang baik dapat meningkatkan kualitas layanan sekolah dan kepercayaan masyarakat sehingga mendukung peningkatan jumlah siswa.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan pengawas sekolah, peneliti menemukan adanya konsistensi pandangan mengenai pentingnya Focus Group Discussion (FGD) sebagai bagian dari pelaksanaan supervisi manajerial dalam mengatasi penurunan jumlah siswa di SD Negeri Paketingan 03. Kesamaan persepsi tersebut menunjukkan bahwa FGD tidak hanya dimaknai sebagai forum diskusi, tetapi telah berkembang menjadi media kolaborasi yang mampu mempertemukan berbagai pemangku kepentingan untuk bersama-sama mengidentifikasi permasalahan, menyusun solusi, dan menetapkan langkah strategis berdasarkan kondisi nyata yang dihadapi sekolah.

Menurut analisis peneliti, peran pengawas dalam pelaksanaan FGD telah berjalan sesuai dengan fungsi supervisi manajerial, yaitu sebagai fasilitator, mediator, pembimbing, sekaligus evaluator. Pengawas tidak mendominasi jalannya diskusi, melainkan menciptakan suasana yang kondusif sehingga kepala sekolah dan guru dapat mengemukakan berbagai kendala serta alternatif pemecahan masalah secara terbuka. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa supervisi manajerial telah dilaksanakan secara partisipatif, sehingga keputusan yang dihasilkan merupakan hasil

kesepakatan bersama dan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi untuk diimplementasikan.

Peneliti juga menilai bahwa tujuan penyelenggaraan FGD telah tercapai, yaitu menggali akar penyebab penurunan jumlah siswa secara komprehensif melalui berbagai perspektif. Pelibatan kepala sekolah, guru, komite sekolah, bahkan orang tua memberikan informasi yang lebih utuh dibandingkan apabila identifikasi masalah hanya dilakukan oleh satu pihak. Dengan demikian, rekomendasi yang dihasilkan menjadi lebih relevan, realistis, dan sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keluaran FGD tidak berhenti pada penyusunan rekomendasi, tetapi telah ditindaklanjuti dalam bentuk program kerja sekolah yang meliputi perencanaan berbasis data, peningkatan mutu pembelajaran, optimalisasi layanan pendidikan, serta penguatan pendidikan karakter dan kegiatan ekstrakurikuler. Menurut peneliti, implementasi hasil FGD tersebut mencerminkan adanya kesinambungan antara proses supervisi, perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi manajerial yang dilaksanakan pengawas telah memberikan dampak nyata terhadap perbaikan tata kelola sekolah.

Selain itu, peneliti berpendapat bahwa pelaksanaan FGD mampu meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) seluruh warga sekolah terhadap program-program yang telah disepakati. Keterlibatan aktif setiap peserta dalam proses perumusan kebijakan mendorong munculnya

komitmen bersama untuk melaksanakan dan mengevaluasi program secara berkelanjutan. Kondisi ini menjadi salah satu faktor penting dalam membangun budaya kerja kolaboratif yang mendukung peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Secara keseluruhan, peneliti menyimpulkan bahwa Focus Group Discussion (FGD) merupakan strategi yang efektif dalam mendukung supervisi manajerial pengawas untuk mengatasi penurunan jumlah siswa. FGD tidak hanya berfungsi sebagai sarana pengumpulan informasi, tetapi juga sebagai mekanisme pengambilan keputusan secara partisipatif yang menghasilkan program-program strategis sesuai kebutuhan sekolah. Keberhasilan implementasi hasil FGD yang berdampak pada peningkatan kualitas layanan pendidikan serta meningkatnya kepercayaan masyarakat menunjukkan bahwa supervisi manajerial yang berbasis kolaborasi memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan daya saing sekolah dan mendukung peningkatan jumlah peserta didik.

#### **4.1.2.2 Penurunan Jumlah Siswa**

Penurunan jumlah siswa merupakan salah satu persoalan yang dihadapi oleh berbagai satuan pendidikan dasar, khususnya sekolah dasar negeri yang berada di wilayah dengan tingkat persaingan antarsekolah yang semakin tinggi serta perubahan kondisi demografis masyarakat. Berkurangnya jumlah peserta didik tidak hanya berdampak pada keberlangsungan proses pembelajaran, tetapi juga memengaruhi pengelolaan sumber daya sekolah, alokasi anggaran, pemenuhan kebutuhan

tenaga pendidik dan kependidikan, hingga keberlangsungan eksistensi sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, penurunan jumlah siswa tidak dapat dipandang semata-mata sebagai persoalan kuantitas peserta didik, melainkan sebagai indikator yang mencerminkan kualitas tata kelola sekolah, efektivitas kepemimpinan, serta tingkat kepercayaan masyarakat terhadap layanan pendidikan yang diberikan.

#### **4.1.2.2.1. Faktor Internal Sekolah**

Penurunan jumlah siswa merupakan permasalahan yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti perubahan demografi, persaingan antarlembaga pendidikan, maupun kebijakan pemerintah, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai kondisi internal yang terdapat di lingkungan sekolah. Faktor internal menjadi aspek yang sangat penting untuk dianalisis karena berkaitan langsung dengan kualitas penyelenggaraan pendidikan, efektivitas manajemen sekolah, mutu layanan kepada peserta didik, serta kemampuan sekolah dalam membangun kepercayaan masyarakat. Berbagai persoalan yang muncul dari dalam sekolah dapat menjadi penyebab menurunnya minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya pada suatu satuan pendidikan apabila tidak segera diidentifikasi dan ditangani secara tepat.

Dalam konteks SD Negeri Paketingan 03, penurunan jumlah siswa tidak dapat dilepaskan dari kondisi internal sekolah yang memengaruhi daya tarik sekolah di mata masyarakat. Kondisi tersebut meliputi aspek kepemimpinan kepala sekolah, profesionalitas guru, ketersediaan sarana

dan prasarana, kualitas pembelajaran, budaya sekolah, efektivitas promosi sekolah, hingga kemampuan sekolah dalam membangun hubungan yang baik dengan orang tua dan masyarakat sekitar. Keseluruhan aspek tersebut saling berkaitan dalam membentuk citra sekolah sebagai lembaga pendidikan yang mampu memberikan layanan pendidikan yang berkualitas. Bagaimana kualitas layanan pembelajaran di sekolah sebagai faktor internal yang mempengaruhi penurunan jumlah siswa?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Karena faktor internal utama yg mendorong penurunan jumlah siswa karena hilangnya kepercayaan dari orang tua, dan berkurangnya motivasi belajar siswa.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-4 SDN Paketingan 03 pada tanggal 12 Mei 2026 pukul 13.00, yang menjelaskan bahwa:

Kualitas layanan pembelajaran sangat berpengaruh. Jika pembelajaran kurang menarik, metode mengajar kaku, materi tidak relevan, atau hasil belajar siswa rendah, masyarakat akan menilai sekolah kurang berkualitas dan beralih ke sekolah lain.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Kualitas layanan pembelajaran sangat berpengaruh terhadap minat masyarakat. Jika pembelajaran kurang inovatif dan hasil belajar belum optimal, maka daya tarik sekolah dapat menurun.

Apa saja program sekolah yang menjadi daya tarik bagi masyarakat dalam memilih sekolah tersebut?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Program akademik unggul, pengembangan bakat non akademik (ekstrakurikuler) pendidikan karakter dan keagamaan serta fasilitas moderen yang mendukung pembelajaran.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-5 SDN Paketingan 03 pada tanggal 12 Mei 2026 pukul 1.00, yang menjelaskan bahwa:

Beberapa program yg biasanya menjadi daya tarik yaitu Program unggulan akademik, kegiatan ekstrakurikuler, program beasiswa atau bantuan biaya pendidikan, fasilitas lengkap dan nyaman..

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Program yang menjadi daya tarik antara lain kegiatan keagamaan, ekstrakurikuler, pembiasaan karakter, serta program pengembangan bakat dan minat siswa yang sesuai kebutuhan masyarakat.

Apakah kompetensi guru dan kepala sekolah sudah sesuai standar yang ditentukan?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Karena faktor internal utama yg mendorong penurunan jumlah siswa karena hilangnya kepercayaan dari orang tua, dan berkurangnya motivasi belajar siswa.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-1 SDN Paketingan 03 pada tanggal 12 Mei 2026 pukul 13.00, yang menjelaskan bahwa:

Secara umum, kompetensi guru dan kepala sekolah sudah memenuhi standar yg ditetapkan, dibuktikan dengan kualifikasi pendidikan minimal S1, memiliki sertifikat pendidik, dan pernah mengikuti pelatihan / penataran.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan pernyataan PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Secara umum kompetensi guru dan kepala sekolah telah memenuhi standar yang ditetapkan. Namun, peningkatan kompetensi tetap perlu dilakukan secara berkelanjutan agar mampu menjawab perkembangan pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan pengawas, peneliti berpendapat bahwa penurunan jumlah siswa di SD Negeri Paketingan 03 dipengaruhi oleh faktor internal sekolah, terutama kualitas layanan pembelajaran, program unggulan, serta kompetensi guru dan kepala sekolah. Ketiga aspek tersebut saling berkaitan dalam membentuk kepercayaan masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan. Pembelajaran yang inovatif, didukung program unggulan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya tarik sekolah.

Meskipun kompetensi guru dan kepala sekolah secara umum telah memenuhi standar, peningkatan kompetensi secara berkelanjutan tetap diperlukan agar mampu menjawab perkembangan pendidikan dan meningkatkan kualitas layanan. Oleh karena itu, peneliti menilai bahwa

supervisi manajerial pengawas memiliki peran strategis dalam membina kepala sekolah dan guru, memperkuat program unggulan, serta meningkatkan mutu pembelajaran sehingga kepercayaan masyarakat dapat kembali meningkat dan berdampak pada bertambahnya jumlah siswa.

#### **4.1.2.2.2. Faktor Eksternal Sekolah**

Penurunan jumlah peserta didik pada suatu sekolah tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi internal lembaga, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal yang berada di luar kendali langsung pihak sekolah. Faktor-faktor tersebut meliputi kondisi demografis masyarakat, persaingan antar satuan pendidikan, perubahan kebijakan pemerintah, kondisi sosial ekonomi masyarakat, perkembangan wilayah, hingga perubahan preferensi orang tua dalam memilih sekolah bagi anaknya. Berbagai faktor tersebut dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan, khususnya bagi sekolah dasar yang berada di wilayah dengan jumlah penduduk usia sekolah yang semakin berkurang atau menghadapi kompetisi yang semakin ketat.

Dalam konteks SD Negeri Paketingan 03 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap, keberadaan faktor eksternal menjadi salah satu aspek yang perlu dianalisis secara mendalam karena memengaruhi efektivitas berbagai upaya yang dilakukan sekolah untuk mempertahankan maupun meningkatkan jumlah peserta didik. Sekolah tidak dapat bekerja secara mandiri dalam menghadapi perubahan lingkungan tersebut, melainkan

memerlukan dukungan dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah daerah, masyarakat, komite sekolah, serta PS sebagai pembina manajerial. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor eksternal menjadi dasar penting dalam merumuskan strategi yang tepat agar sekolah mampu beradaptasi terhadap dinamika lingkungan yang terus berubah.

Bagaimana dinamika persaingan antara SD Negeri Paketingan 03 Cilacap dan sekolah lain dalam menarik calon peserta didik?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Selalu bersaing dengan SDN yang lain , namun SDN Paketingan 03 berusaha agar lebih meningkat dalam penerimaan SPMB antara lain :

- a. Meningkatkan kualitas kelulusan hasil yang terbaik agar dipercaya masyarakat.
- b. Strategi SPMB, promosi yg menarik melalui instagram, tik tok dan media sosial lainnya.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-2 SDN Paketingan 03 pada tanggal 25 Mei 2026 pukul 10.30, yang menjelaskan bahwa:

Persaingan cukup ketat karena terdapat sekolah negeri dan swasta lain di sekitar wilayah. Sekolah lain menawarkan berbagai keunggulan dan fasilitas lebih lengkap. SDN Paketingan 03 bersaing dengan mengandalkan reputasi sekolah negeri, tenaga pendidik berpengalaman, dan biaya pendidikan yang murah dan gratis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan pernyataan PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Persaingan cukup tinggi karena terdapat sekolah lain yang menawarkan berbagai program unggulan dan fasilitas yang menarik. Kondisi ini menuntut sekolah untuk terus meningkatkan kualitas layanan.

Bagaimana persepsi orang tua terhadap SDN Paketingan 03 Cilacap?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Orang tua ada yang mempunyai persepsi positif, melihat sekolah sangat penting untuk menunjang proses belajar, memperluas wawasan, membantu kelancaran komunikasi. Orang tua ada yang mempunyai persepsi negatif, kegiatan belajar kurang, guru kurang profesional, prestasi siswa kurang dan sebagainya.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-3 SDN Paketingan 03 pada tanggal 25 Mei 2026 pukul 10.30, yang menjelaskan bahwa:

Secara umum, persepsi orang tua cukup positif karena sekolah ini adalah sekolah negeri yang terjamin kualitas dan keamanannya. Mereka menilai gurunya ramah, disiplin, dan biaya pendidikan terjangkau. Namun, ada sebagian orang tua yang beranggapan fasilitas sekolah belum lengkap dan memadai dibanding sekolah lain. Ada juga anggapan bahwa sekolah ini "sekedar cukup" saja, bukan sekolah unggulan.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Sebagian besar orang tua memiliki persepsi yang cukup baik terhadap sekolah. Namun, terdapat beberapa aspek yang masih perlu ditingkatkan agar kepercayaan masyarakat semakin kuat.

Bagaimana kondisi sosial ekonomi masyarakat di daerah SDN Paketingan 03 Cilacap?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Bermacam-macam, sebagian ada yang bercocok tanam, berdagang, petan, banyak juga buruh sehingga kondisi ekonomi cukup lemah.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-4 SDN Paketingan 03 pada tanggal 25 Mei 2026 pukul 10.30, yang menjelaskan bahwa:

Kondisi sosial ekonomi masyarakat disekitar sekolah beragam, namun mayoritas berada di tingkat menengah ke bawah. Mata pencaharian sebagai buruh, pedagang kecil, dan petani. Tingkat pendidikan orang tua bervariasi, sebagian besar SD atau SMP dan beberapa yang berpendidikan tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Mayoritas masyarakat memiliki kondisi sosial ekonomi menengah ke bawah. Faktor ekonomi dan tingkat kesadaran terhadap pendidikan turut memengaruhi pilihan orang tua dalam menentukan sekolah bagi anaknya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan pengawas, peneliti berpendapat bahwa faktor eksternal memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap penurunan jumlah peserta didik di SD Negeri Paketingan 03. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya menghadapi tantangan dari dalam organisasi, tetapi juga harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan pendidikan yang semakin kompetitif. Persaingan dengan sekolah negeri maupun swasta yang

menawarkan fasilitas, program unggulan, dan strategi promosi yang lebih inovatif menjadi tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah. Kondisi tersebut mengharuskan sekolah untuk terus meningkatkan kualitas layanan pendidikan serta memperkuat keunggulan yang dimiliki agar tetap menjadi pilihan masyarakat.

Peneliti juga menilai bahwa persepsi orang tua menjadi faktor yang sangat menentukan dalam proses pengambilan keputusan memilih sekolah. Meskipun sebagian besar masyarakat masih memiliki kepercayaan terhadap SD Negeri Paketingan 03 sebagai sekolah negeri yang memiliki tenaga pendidik berpengalaman dan biaya pendidikan yang terjangkau, masih terdapat persepsi negatif terkait kelengkapan sarana prasarana, kualitas pembelajaran, serta prestasi sekolah. Persepsi tersebut menunjukkan bahwa kualitas layanan pendidikan tidak hanya diukur dari aspek akademik, tetapi juga dari citra sekolah yang terbentuk di tengah masyarakat. Oleh karena itu, sekolah perlu membangun komunikasi yang lebih efektif dengan masyarakat melalui publikasi prestasi, kegiatan sekolah, serta peningkatan pelayanan kepada peserta didik dan orang tua.

Selain itu, kondisi sosial ekonomi masyarakat yang mayoritas berada pada kategori menengah ke bawah turut memengaruhi pilihan orang tua dalam menentukan sekolah bagi anaknya. Meskipun sekolah negeri memberikan keuntungan berupa biaya pendidikan yang relatif ringan, keterbatasan ekonomi masyarakat sering kali diikuti oleh rendahnya tingkat pendidikan orang tua sehingga memengaruhi tingkat partisipasi

dan kesadaran terhadap pentingnya mutu pendidikan. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya meningkatkan jumlah peserta didik tidak dapat hanya dilakukan melalui promosi sekolah, tetapi juga memerlukan pendekatan yang melibatkan masyarakat, komite sekolah, serta pemerintah daerah dalam meningkatkan kesadaran akan pentingnya pendidikan dasar yang berkualitas.

Menurut peneliti, hasil penelitian ini juga memperlihatkan pentingnya peran supervisi manajerial pengawas dalam membantu sekolah menghadapi faktor-faktor eksternal tersebut. Pengawas tidak hanya berfungsi melakukan pembinaan administrasi, tetapi juga berperan sebagai mitra strategis dalam memberikan pendampingan kepada kepala sekolah untuk menyusun strategi peningkatan mutu, memperkuat program unggulan, mengembangkan promosi sekolah berbasis media digital, serta membangun jejaring kerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan. Dengan demikian, supervisi manajerial menjadi instrumen yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan standar pengelolaan sekolah, tetapi juga sebagai upaya adaptif dalam meningkatkan daya saing sekolah di tengah perubahan lingkungan pendidikan.

#### **4.1.2.2.3. Dampak Penurunan Jumlah Siswa**

Penurunan jumlah siswa merupakan permasalahan yang berdampak terhadap keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Kondisi ini tidak hanya memengaruhi jumlah peserta didik, tetapi juga berdampak pada aspek manajerial, pembiayaan, pemanfaatan sarana dan

prasarana, serta kualitas layanan pendidikan. Berkurangnya jumlah siswa dapat menyebabkan menurunnya efektivitas pelaksanaan program sekolah, berkurangnya alokasi anggaran operasional, serta memengaruhi citra sekolah di mata masyarakat.

Dalam kondisi tersebut, supervisi manajerial pengawas memiliki peran penting dalam membantu kepala sekolah mengidentifikasi dampak yang ditimbulkan serta menyusun strategi untuk mempertahankan mutu dan keberlangsungan sekolah. Oleh karena itu, subbab ini membahas dampak penurunan jumlah siswa di SD Negeri Paketingan 03 sebagai dasar untuk memahami pentingnya supervisi manajerial pengawas dalam mengatasi permasalahan tersebut.

Bagaimana dampak penurunan jumlah siswa terhadap keberlangsungan sekolah?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Dampak terhadap Penurunan anggaran sekolah (BOS)  
Penurunan tenaga pendidik, resiko merger/ penutupan sekolah.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-5 SDN Paketingan 03 pada tanggal 11 Mei 2026 pukul 13.00, yang menjelaskan bahwa:

Penurunan jumlah siswa terhadap keberlangsungan sekolah memberikan dampak yang sangat terasa dari segi pendanaan bos serta fasilitas penunjang pembelajaran di kelas.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan pernyataan PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Penurunan jumlah siswa dapat memengaruhi keberlangsungan program sekolah, efisiensi pengelolaan, serta keberadaan rombongan belajar yang tersedia.

Bagaimana dampak penurunan jumlah siswa terhadap kinerja guru?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

- c. Dampak Positif : perhatian lebih personal dengan jumlah yg sedikit, mengelola kelas yg efektif, penilaian lebih akurat.
- d. Dampak negatif : Kekurangan kjam pelajaran, mutasi atau kehilangan jam, dampak psikologis karena penurunan siswa.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-1 SDN Paketingan 03 pada tanggal 11 Mei 2026 pukul 13.00, yang menjelaskan bahwa:

Dampak penurunan jumlah siswa terhadap kinerja guru tidak terlalu terasa karena sebagai seorang guru harus tetap memiliki kompetensi mengajar yang mumpuni.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Jumlah siswa yang menurun dapat memengaruhi beban kerja dan motivasi guru. Namun demikian, kondisi tersebut juga dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas layanan pembelajaran secara lebih optimal.

Bagaimana strategi sekolah dalam menghadapi penurunan jumlah siswa?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Sekolah harus aktif membangun reputasi positif melalui program unggulan serta testimoni dari para alumni.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-1 SDN Paketingan 03 pada tanggal 11 Mei 2026 pukul 13.00, yang menjelaskan bahwa:

Strategi sekolah dalam menghadapi hal ini adalah dengan program sosialisasi dan kerjasama dengan pemerintah desa agar penurunan jumlah siswa dapat teratasi.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Sekolah berupaya meningkatkan mutu pembelajaran, memperkuat program unggulan, menjalin kemitraan dengan masyarakat, dan melakukan sosialisasi kepada calon peserta didik serta orang tua.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan pengawas, peneliti berpendapat bahwa penurunan jumlah siswa di SD Negeri Paketingan 03 tidak hanya berdampak pada berkurangnya jumlah peserta didik, tetapi juga memengaruhi seluruh aspek pengelolaan sekolah. Dampak yang paling nyata adalah menurunnya anggaran operasional yang bersumber dari Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), berkurangnya kebutuhan tenaga pendidik, serta munculnya risiko penggabungan (merger) atau bahkan penutupan sekolah apabila kondisi tersebut berlangsung dalam jangka waktu yang lama. Temuan ini menunjukkan

bahwa jumlah peserta didik memiliki keterkaitan yang erat dengan keberlangsungan organisasi sekolah.

Selain berdampak terhadap keberlangsungan sekolah, penurunan jumlah siswa juga memengaruhi kinerja guru, baik secara positif maupun negatif. Peneliti menilai bahwa jumlah siswa yang lebih sedikit memungkinkan guru memberikan perhatian yang lebih individual kepada peserta didik sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung lebih efektif dan penilaian menjadi lebih objektif. Namun demikian, kondisi tersebut juga berpotensi menimbulkan permasalahan administratif, seperti berkurangnya beban mengajar yang berdampak pada pemenuhan jam mengajar guru, kemungkinan mutasi, serta menurunnya motivasi kerja akibat berkurangnya aktivitas sekolah. Meskipun demikian, sebagaimana disampaikan oleh guru dan pengawas, profesionalisme guru tetap menjadi faktor utama dalam menjaga kualitas pembelajaran meskipun jumlah siswa mengalami penurunan.

Peneliti juga melihat bahwa berbagai strategi yang dilakukan sekolah merupakan langkah yang tepat untuk mengatasi penurunan jumlah siswa. Upaya membangun citra positif sekolah melalui program unggulan, memperkuat kerja sama dengan pemerintah desa dan masyarakat, serta melakukan sosialisasi kepada calon peserta didik menunjukkan adanya kesadaran bahwa penyelesaian masalah ini memerlukan keterlibatan berbagai pihak (*stakeholders*). Strategi tersebut tidak hanya berorientasi pada peningkatan jumlah peserta didik, tetapi juga pada peningkatan mutu

layanan pendidikan sebagai faktor utama dalam membangun kepercayaan masyarakat.

Secara keseluruhan, peneliti menilai bahwa permasalahan penurunan jumlah siswa tidak dapat diselesaikan hanya melalui kegiatan promosi sekolah, melainkan memerlukan supervisi manajerial pengawas yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Pengawas memiliki peran strategis dalam membantu kepala sekolah melakukan analisis penyebab penurunan jumlah siswa, menyusun program unggulan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, mengoptimalkan pengelolaan sumber daya sekolah, serta mengevaluasi efektivitas program yang telah dilaksanakan. Dengan demikian, supervisi manajerial tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan pembinaan administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan daya saing sekolah dan menjaga keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Paketingan 03.

#### **4.1.2.3 Program Unggulan**

Program unggulan merupakan strategi sekolah untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan sekaligus memperkuat daya tarik sekolah di tengah persaingan dan penurunan jumlah peserta didik. Keberadaan program unggulan diharapkan mampu memberikan nilai tambah bagi sekolah melalui pengembangan prestasi akademik, karakter, serta bakat dan minat peserta didik sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Dalam konteks supervisi manajerial, PS berperan membina dan mendampingi kepala sekolah dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi program unggulan agar berjalan efektif dan berkelanjutan. Melalui supervisi tersebut, pengawas memastikan bahwa program yang dikembangkan sesuai dengan visi sekolah, potensi yang dimiliki, dan kebutuhan masyarakat sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah.

#### **4.1.3.1 Perencanaan Program Unggulan**

Perencanaan program unggulan merupakan langkah strategis dalam supervisi manajerial pengawas untuk meningkatkan mutu sekolah dan mengatasi penurunan jumlah siswa. Program unggulan disusun berdasarkan analisis kebutuhan sekolah, potensi yang dimiliki, serta harapan masyarakat sehingga dapat menjadi daya tarik bagi calon peserta didik.

Dalam supervisi manajerial, pengawas berperan mendampingi kepala sekolah dalam menyusun program unggulan yang selaras dengan visi dan misi sekolah serta dapat dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan. Pada subbab ini akan diuraikan proses perencanaan program unggulan di SD Negeri Paketingan 03 beserta peran pengawas dalam mendukung penyusunannya sebagai salah satu strategi mengatasi penurunan jumlah siswa.

Bagaimana proses analisis kebutuhan sekolah dalam perencanaan program unggulan sebagai upaya meningkatkan jumlah siswa?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Dilakukan melalui evaluasi daya internal, analisis kesenjangan, dan pemetaan potens pasar.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-2 SDN Paketingan 03 pada tanggal 11 Mei 2026 pukul 14.00, yang menjelaskan bahwa:

Proses analisis kebutuhan dilakukan secara sistematis melalui tahapan : pengumpulan data, identifikasi masalah, analisis potensi, dan penetapan prioritas.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Analisis kebutuhan dilakukan melalui evaluasi kondisi sekolah, potensi lingkungan, harapan masyarakat, serta hasil diskusi dengan seluruh pemangku kepentingan.

Bagaimana keterlibatan para pemangku kepentingan dalam proses perencanaan program unggulan sekolah?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Mendapatkan dukungan penuh dari seluruh ekosistem pendidikan.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-3 SDN Paketingan 03 pada tanggal 11 Mei 2026 pukul 14.00, yang menjelaskan bahwa:

Para pemangku kepentingan terlibat aktif sejak awal perencanaan dengan peran masing - masing : kepala sekolah tugas memimpin, guru bertugas memberikan kemampuan keahlian dan kesiapan, komite sekolah dan orang tua tugas menyampaikan harapan dan kebutuhan , dinas pendidikan dan tokoh masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua, dan pengawas dilibatkan dalam memberikan masukan sehingga program yang dirancang sesuai dengan kebutuhan sekolah dan masyarakat.

Apakah perencanaan program unggulan selaras dengan visi dan misi sekolah?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Iya, perencanaan program sudah selaras dengan visi dan misi sekolah.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-4 SDN Paketingan 03 pada tanggal 11 Mei 2026 pukul 14.00, yang menjelaskan bahwa:

Ya, perencanaan program unggulan disusun sepenuhnya selaras dengan visi dan misi sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Ya, program unggulan dirancang berdasarkan visi dan misi sekolah sehingga arah pengembangannya tetap konsisten dengan tujuan pendidikan yang ingin dicapai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan pengawas sekolah, peneliti menemukan bahwa proses perencanaan program unggulan di SD Negeri Paketingan 03 telah dilaksanakan secara sistematis dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen pendidikan. Analisis kebutuhan sekolah dilakukan melalui evaluasi kondisi internal, identifikasi permasalahan, pemetaan potensi sekolah, analisis harapan masyarakat, serta penentuan skala prioritas program. Kesamaan informasi yang disampaikan oleh ketiga informan menunjukkan adanya konsistensi dalam pelaksanaan tahapan perencanaan, sehingga program unggulan yang disusun tidak bersifat insidental, melainkan didasarkan pada kebutuhan nyata sekolah dan lingkungan sekitarnya.

Peneliti juga menilai bahwa keterlibatan berbagai pemangku kepentingan, seperti kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua, pengawas, serta unsur masyarakat, merupakan indikator bahwa proses perencanaan telah menerapkan pendekatan partisipatif. Pelibatan para pemangku kepentingan memungkinkan sekolah memperoleh berbagai masukan mengenai kebutuhan masyarakat, potensi peserta didik, serta strategi pengembangan sekolah yang lebih relevan. Dalam perspektif supervisi manajerial, kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengawas telah menjalankan fungsi pembinaan melalui pemberian arahan, koordinasi, dan pendampingan kepada kepala sekolah agar proses penyusunan program unggulan dilakukan secara kolaboratif dan berbasis kebutuhan.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh informan menyatakan program unggulan telah disusun selaras dengan visi dan misi sekolah. Menurut peneliti, keselarasan tersebut merupakan aspek penting dalam manajemen sekolah karena setiap program yang dikembangkan harus mendukung pencapaian tujuan jangka panjang sekolah. Program unggulan yang dirancang berdasarkan visi dan misi akan lebih mudah diimplementasikan secara konsisten, menjadi identitas sekolah, serta memberikan nilai tambah yang dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Dalam kaitannya dengan upaya mengatasi penurunan jumlah siswa, peneliti berpendapat bahwa perencanaan program unggulan yang dilakukan SD Negeri Paketingan 03 telah mengarah pada strategi yang tepat. Program yang disusun berdasarkan analisis kebutuhan, melibatkan seluruh pemangku kepentingan, dan selaras dengan visi serta misi sekolah memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan sekaligus memperkuat citra sekolah di mata masyarakat. Dengan demikian, supervisi manajerial pengawas tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan pengawasan administratif, tetapi juga berperan sebagai pendamping strategis dalam memastikan bahwa perencanaan program unggulan mampu menjadi salah satu solusi terhadap permasalahan penurunan jumlah peserta didik.

#### **4.1.3.2 Implementasi Program Unggulan**

Implementasi program unggulan merupakan tahap penting dalam mewujudkan perencanaan strategis sekolah untuk meningkatkan daya saing

serta menarik minat masyarakat terhadap layanan pendidikan yang diselenggarakan. Program unggulan tidak hanya menjadi identitas sekolah, tetapi juga menjadi salah satu strategi dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat sehingga mampu mendukung peningkatan jumlah peserta didik. Keberhasilan implementasi program unggulan sangat dipengaruhi oleh efektivitas manajemen sekolah, keterlibatan seluruh warga sekolah, serta pembinaan dan supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas sekolah.

Dalam konteks supervisi manajerial, pengawas memiliki peran untuk memastikan bahwa program unggulan yang telah dirancang dapat dilaksanakan secara sistematis, terarah, dan berkelanjutan. Pengawas tidak hanya melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan program, tetapi juga memberikan pendampingan, pembinaan, serta evaluasi agar setiap program berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Melalui supervisi yang efektif, sekolah diharapkan mampu mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga program unggulan dapat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan sekaligus meningkatkan minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di SD Negeri Paketingan 03.

Bagaimana pelaksanaan program unggulan dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Kegiatan jemput pagi, dilanjut literasi sebelum KBM, melalui pembelajaran les di sekolah, melaksanakan kegiatan

ekstrakurikuler akademik maupun non akademik melaksanakan kegiatan keagamaan.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh selaku G-5 SDN Paketingan 03 pada tanggal 12 Mei 2026 pukul 14.00, yang menjelaskan bahwa:

Guru menerapkan metode pembelajaran sesuai karakter program, materi program disesuaikan dengan kurikulum yang berlaku.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Program unggulan diintegrasikan ke dalam kegiatan pembelajaran dan kegiatan sekolah sehingga menjadi bagian dari budaya sekolah yang dilaksanakan secara rutin.

Apakah program unggulan didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Harus di dukung, apabila membutuhkan saran prasarana tersebut.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-1 SDN Paketingan 03 pada tanggal 12 Mei 2026 pukul 14.00, yang menjelaskan bahwa:

Fasilitas yang ada dirawat dan dimanfaatkan secara maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Secara umum sarana dan prasarana cukup mendukung pelaksanaan program unggulan, meskipun masih diperlukan pengembangan pada beberapa aspek tertentu.

Bagaimana peran guru dan kepala sekolah dalam menjalankan program unggulan?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Melaksanakan dengan kerjasama dan sungguh-sungguh.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-1 SDN Paketingan 03 pada tanggal 12 Mei 2026 pukul 14.00, yang menjelaskan bahwa:

- a. Peran Kepala Sekolah: Menetapkan kebijakan, mengatur pembagian tugas guru, dan mendukung pengembangan kompetensi guru.
- b. Peran Guru: Menyusun rencana kegiatan, mengajar, membimbing, mengamati perkembangan siswa..

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Kepala sekolah berperan sebagai pengarah dan penanggung jawab program, sedangkan guru berperan sebagai pelaksana yang memastikan program berjalan secara efektif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan pengawas, peneliti berpendapat bahwa implementasi program unggulan di SD Negeri Paketingan 03 telah dilaksanakan secara terstruktur dan terintegrasi dalam berbagai aktivitas sekolah. Program-program seperti kegiatan jemput pagi, literasi sebelum pembelajaran, pembelajaran

tambahan (les), kegiatan ekstrakurikuler akademik dan nonakademik, serta kegiatan keagamaan menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya berfokus pada proses pembelajaran di kelas, tetapi juga berupaya membangun budaya sekolah yang positif dan menjadi nilai tambah bagi masyarakat. Integrasi program unggulan ke dalam kegiatan sehari-hari sebagaimana disampaikan oleh pengawas menunjukkan bahwa program tersebut telah menjadi bagian dari budaya organisasi sekolah, bukan sekadar kegiatan yang bersifat insidental.

Dari aspek sarana dan prasarana, peneliti menilai bahwa dukungan fasilitas yang dimiliki sekolah telah cukup menunjang pelaksanaan program unggulan. Temuan ini terlihat dari adanya komitmen sekolah untuk memanfaatkan serta merawat fasilitas yang tersedia secara optimal. Meskipun demikian, masih terdapat kebutuhan pengembangan pada beberapa sarana tertentu agar pelaksanaan program unggulan dapat berjalan lebih maksimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas implementasi program tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan fasilitas, tetapi juga oleh kemampuan sekolah dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki.

Peneliti juga menemukan bahwa keberhasilan implementasi program unggulan dipengaruhi oleh adanya pembagian peran yang jelas antara kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah menjalankan fungsi manajerial melalui penyusunan kebijakan, pembagian tugas, serta pemberian dukungan terhadap peningkatan kompetensi guru. Sementara itu,

guru berperan sebagai pelaksana utama yang mengimplementasikan program melalui kegiatan pembelajaran, pembimbingan, dan pemantauan perkembangan peserta didik. Pembagian peran tersebut diperkuat oleh supervisi manajerial pengawas yang berfungsi sebagai pembina, pendamping, sekaligus evaluator sehingga seluruh komponen sekolah memiliki arah kerja yang sama dalam mencapai tujuan program.

Dengan demikian, peneliti menyimpulkan bahwa implementasi program unggulan di SD Negeri Paketingan 03 telah menunjukkan kesesuaian dengan prinsip-prinsip supervisi manajerial, yaitu adanya perencanaan yang diimplementasikan secara sistematis, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program secara kolaboratif, serta pengawasan yang dilakukan secara berkelanjutan. Sinergi antara pengawas, kepala sekolah, dan guru menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan program unggulan sehingga mampu meningkatkan mutu layanan pendidikan, memperkuat citra positif sekolah di mata masyarakat, serta mendukung upaya mengatasi penurunan jumlah siswa.

#### **4.1.3.3 Evaluasi dan Keberlanjutan Program Unggulan**

Evaluasi dan keberlanjutan program unggulan merupakan tahapan penting dalam supervisi manajerial pengawas untuk memastikan bahwa setiap program yang telah direncanakan dan dilaksanakan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, khususnya dalam mengatasi penurunan jumlah siswa. Melalui proses evaluasi, pengawas bersama kepala sekolah dapat mengidentifikasi tingkat keberhasilan program, berbagai kendala yang

dihadapi selama pelaksanaan, serta menentukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan agar program semakin efektif dan memberikan dampak yang berkelanjutan.

Selain menilai capaian program, supervisi manajerial juga diarahkan untuk membangun budaya perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) di lingkungan sekolah. Hasil evaluasi menjadi dasar dalam penyusunan strategi tindak lanjut, penguatan program yang telah berhasil, maupun penyempurnaan terhadap program yang belum memberikan hasil optimal. Dengan demikian, keberlanjutan program unggulan tidak hanya bergantung pada pelaksanaan kegiatan sesaat, tetapi juga pada komitmen seluruh warga sekolah dalam menjaga konsistensi pelaksanaan, meningkatkan kualitas layanan pendidikan, serta menyesuaikan program dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan lingkungan pendidikan. Bagaimana mekanisme evaluasi terhadap pelaksanaan program unggulan sekolah?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Pengumpulan data, analisis kinerja, identifikasi kendala dan perumusan rekomendasi tindak lanjut.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-3 SDN Paketingan 03 pada tanggal 12 Mei 2026 pukul 13.00, yang menjelaskan bahwa:

Dilakukan secara berkunjung dan terstruktur meliputi penetapan indikator keberhasilan, pengumpulan dan analisis data, penyusunan laporan, pertemuan evaluasi.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Kepala sekolah berperan sebagai pengarah dan penanggung jawab program, sedangkan guru berperan sebagai pelaksana yang memastikan program berjalan secara efektif.

Apa saja kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program unggulan?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Keterbatasan anggaran, kurangnya jumlah tenaga pendidik, kurangnya partisipasi masyarakat sebagai sarana pembelajaran.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-2 SDN Paketingan 03 pada tanggal 12 Mei 2026 pukul 13.00, yang menjelaskan bahwa:

Sumber daya, kompetensi SDM , waktu, dukungan msyarakat dan kondisi siswa.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Kepala sekolah berperan sebagai pengarah dan penanggung jawab program, sedangkan guru berperan sebagai pelaksana yang memastikan program berjalan secara efektif.

Bagaimana upaya sekolah menjaga keberlanjutan dan pengembangan program unggulan ke depan?

Berdasarkan hasil analisis reduksi data wawancara mendalam dengan KS SDN Paketingan 03 pada hari Senin, 25 Mei 2026 pukul 09.30 WIB, diperoleh keterangan sebagai berikut:

Melalui evaluasi dan pembaruan berkelanjutan, membangun kemitraan strategis, peningkatan kepastian SDM diversifikasi sumber pendanaan.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh G-4 SDN Paketingan 03 pada tanggal 12 Mei 2026 pukul 13.00, yang menjelaskan bahwa:

Peningkatan SDM, pemeliharaan sarana , inovasi berkelanjutan dan sosialisasi.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diselaraskan dengan analisis reduksi data PS Korwil Kecamatan Sampang pada hari Selasa, tanggal 05 Mei 2026 pukul 09.00 WIB yang menjelaskan bahwa:

Kepala sekolah berperan sebagai pengarah dan penanggung jawab program, sedangkan guru berperan sebagai pelaksana yang memastikan program berjalan secara efektif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan pengawas, peneliti berpendapat bahwa evaluasi dan keberlanjutan program unggulan di SD Negeri Paketingan 03 telah dilaksanakan secara sistematis melalui penetapan indikator keberhasilan, pengumpulan dan analisis data, identifikasi kendala, serta penyusunan tindak lanjut. Pelaksanaan evaluasi dilakukan secara kolaboratif dengan melibatkan pengawas, kepala sekolah, dan guru sesuai dengan peran masing-masing dalam supervisi manajerial.

Meskipun pelaksanaan program masih menghadapi kendala berupa keterbatasan anggaran, jumlah dan kompetensi tenaga pendidik, keterbatasan waktu, serta rendahnya dukungan masyarakat, sekolah terus

berupaya menjaga keberlanjutan program melalui evaluasi berkelanjutan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pengembangan kemitraan, inovasi program, serta sosialisasi kepada masyarakat.

Menurut peneliti, upaya tersebut menunjukkan bahwa supervisi manajerial telah berperan dalam mendorong budaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) sehingga program unggulan dapat terus dikembangkan sebagai strategi meningkatkan kualitas layanan pendidikan sekaligus mengatasi penurunan jumlah siswa di SD Negeri Paketingan 03.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Kondisi Dan Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Penurunan Jumlah Siswa Di SD Negeri Paketingan 03 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap**

Penurunan jumlah siswa merupakan salah satu permasalahan strategis yang dihadapi oleh SD Negeri Paketingan 03 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap. Berdasarkan hasil penelitian, kondisi tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh berkurangnya jumlah peserta didik, tetapi juga merupakan akumulasi dari berbagai faktor internal dan eksternal yang berdampak terhadap keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa faktor internal meliputi kualitas layanan pembelajaran, program unggulan sekolah, kompetensi guru dan kepala sekolah, serta citra sekolah di mata masyarakat. Sementara itu, faktor eksternal meliputi persaingan antarsekolah,

persepsi orang tua, serta kondisi sosial ekonomi masyarakat yang memengaruhi keputusan dalam memilih sekolah bagi anaknya.

Temuan tersebut dapat dianalisis menggunakan Teori Manajemen Strategis Michael Porter, khususnya konsep *competitive advantage* (keunggulan bersaing). Porter menjelaskan bahwa setiap organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif agar mampu bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat. Dalam konteks pendidikan, sekolah tidak lagi hanya berfungsi sebagai penyelenggara layanan pendidikan, tetapi juga harus mampu menunjukkan keunikan, kualitas layanan, serta nilai tambah yang membedakannya dari sekolah lain. Berdasarkan hasil penelitian, SD Negeri Paketingan 03 menghadapi persaingan yang cukup tinggi dengan sekolah negeri maupun swasta yang menawarkan fasilitas lebih lengkap, program unggulan yang lebih beragam, dan strategi promosi yang lebih inovatif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa daya saing sekolah masih perlu diperkuat melalui pengembangan program unggulan, peningkatan mutu layanan pendidikan, serta strategi pemasaran sekolah yang lebih efektif agar mampu membangun kepercayaan masyarakat.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan pembelajaran menjadi faktor yang sangat menentukan dalam membentuk persepsi masyarakat terhadap sekolah. Kepala sekolah, guru, dan pengawas sepakat bahwa pembelajaran yang kurang inovatif, hasil belajar yang belum optimal, serta program sekolah yang kurang menarik dapat menurunkan minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di SD Negeri Paketingan 03.

Temuan ini selaras dengan Teori *Total Quality Management* (TQM) Edwards Deming yang menekankan bahwa kualitas harus menjadi tanggung jawab seluruh komponen organisasi melalui proses perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Menurut Deming, kepuasan pelanggan merupakan indikator utama keberhasilan organisasi. Dalam dunia pendidikan, pelanggan tidak hanya peserta didik, tetapi juga orang tua dan masyarakat sebagai pengguna layanan pendidikan. Oleh karena itu, apabila sekolah belum mampu memenuhi harapan masyarakat terhadap mutu pembelajaran, kualitas guru, maupun pelayanan pendidikan, maka kepercayaan masyarakat akan menurun dan berdampak pada berkurangnya jumlah peserta didik.

Prinsip *continuous improvement* dalam TQM juga terlihat relevan dengan kondisi SD Negeri Paketingan 03. Berdasarkan hasil penelitian, sekolah telah berupaya melakukan berbagai perbaikan melalui peningkatan kualitas pembelajaran, pengembangan program unggulan, peningkatan kompetensi guru, serta pembinaan yang dilakukan oleh pengawas sekolah. Upaya tersebut menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan prinsip peningkatan mutu secara berkelanjutan sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan menarik kembali minat masyarakat.

Selanjutnya, temuan penelitian juga dapat dianalisis menggunakan Teori Manajemen Pendidikan George R. Terry yang menjelaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh pelaksanaan fungsi manajemen yang meliputi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating*

(pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan). Berdasarkan hasil penelitian, penurunan jumlah siswa menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sekolah perlu terus diperkuat agar mampu menjawab perubahan lingkungan pendidikan. Perencanaan sekolah harus disusun berdasarkan analisis kebutuhan masyarakat, pengorganisasian sumber daya harus dilakukan secara efektif, pelaksanaan program harus berorientasi pada peningkatan mutu layanan, sedangkan pengawasan harus dilaksanakan secara sistematis melalui supervisi manajerial oleh pengawas sekolah.

Dalam perspektif George R. Terry, pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi penting untuk memastikan seluruh program sekolah berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PS telah melaksanakan pembinaan, monitoring, dan evaluasi terhadap berbagai program sekolah sehingga kepala sekolah memperoleh masukan dalam menyusun langkah-langkah perbaikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa supervisi manajerial menjadi bagian penting dari proses pengendalian manajemen yang bertujuan meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor eksternal memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap penurunan jumlah siswa. Persaingan dengan sekolah lain yang memiliki fasilitas lebih lengkap dan program unggulan yang lebih menarik menyebabkan SD Negeri Paketingan 03 harus terus beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan masyarakat. Selain itu, persepsi orang tua terhadap kualitas sekolah masih dipengaruhi oleh ketersediaan sarana prasarana, prestasi sekolah, inovasi pembelajaran, serta citra sekolah di

lingkungan masyarakat. Kondisi sosial ekonomi masyarakat yang mayoritas berada pada kelompok menengah ke bawah juga turut memengaruhi keputusan orang tua dalam memilih sekolah bagi anaknya.

Menurut analisis peneliti, faktor-faktor tersebut saling berkaitan sehingga penurunan jumlah siswa tidak dapat dipandang sebagai akibat dari satu penyebab saja. Dalam perspektif Manajemen Strategis Michael Porter, sekolah harus mampu membangun keunggulan kompetitif agar tetap menjadi pilihan masyarakat. Sementara itu, menurut Edwards Deming, keunggulan tersebut hanya dapat diwujudkan melalui budaya peningkatan mutu yang dilakukan secara berkelanjutan. Selanjutnya, George R. Terry menegaskan bahwa keberhasilan peningkatan mutu sangat bergantung pada efektivitas fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan secara terpadu.

**Tabel 4.1 Ketercapaian Pembahasan Kondisi dan  
Faktor Penyebab Penurunan Jumlah Siswa**

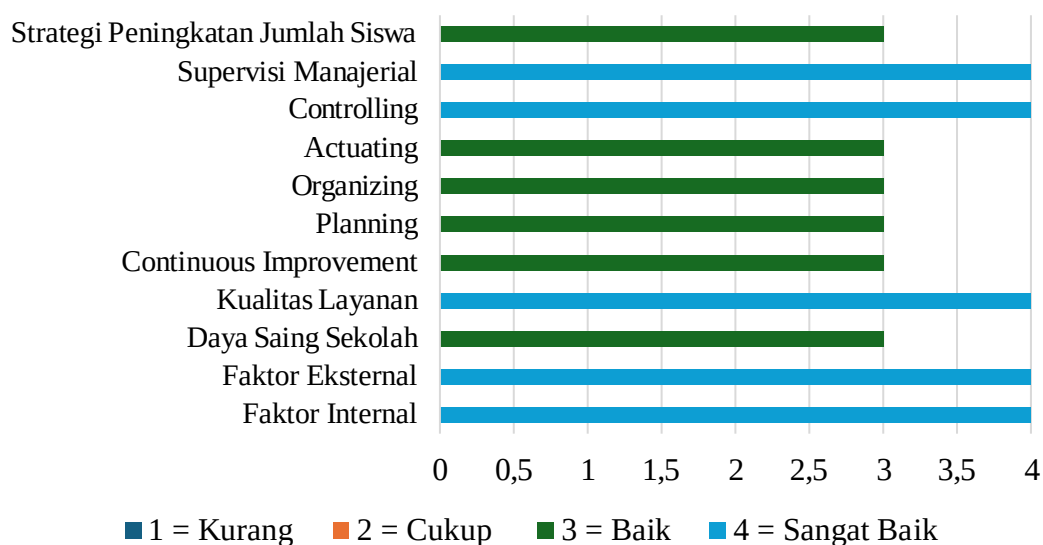
| No. | Indikator Pembahasan                                          | Kondisi Hasil Penelitian                                                                                                     | Tingkat Ketercapaian |
|-----|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1.  | Identifikasi faktor internal penyebab penurunan jumlah siswa  | Faktor internal berhasil diidentifikasi meliputi kualitas pembelajaran, kompetensi guru, program unggulan, dan citra sekolah | Sangat Baik          |
| 2.  | Identifikasi faktor eksternal penyebab penurunan jumlah siswa | Persaingan sekolah, persepsi masyarakat, dan kondisi sosial ekonomi berhasil diidentifikasi                                  | Sangat Baik          |
| 3.  | Analisis daya saing sekolah                                   | Daya saing sekolah masih perlu diperkuat melalui diferensiasi                                                                | Sangat Baik          |

|     |                                                                  |                                                                                                    |             |
|-----|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|     |                                                                  | program dan peningkatan mutu                                                                       |             |
| 4.  | Analisis kualitas layanan pendidikan                             | Mutu pembelajaran menjadi faktor utama yang mempengaruhi minat masyarakat                          | Sangat Baik |
| 5.  | Penerapan prinsip Continuous Improvement                         | Sekolah telah melakukan berbagai upaya peningkatan mutu melalui pembinaan dan pengembangan program | Sangat Baik |
| 6.  | Pelaksanaan fungsi Planning                                      | Perencanaan mulai disusun berdasarkan kebutuhan sekolah namun masih memerlukan penguatan           | Sangat Baik |
| 7.  | Pelaksanaan fungsi Organizing                                    | Pembagian tugas dan pengelolaan sumber daya telah berjalan cukup baik                              | Sangat Baik |
| 8.  | Pelaksanaan fungsi Actuating                                     | Program peningkatan mutu telah dilaksanakan melalui berbagai kegiatan sekolah                      | Sangat Baik |
| 9.  | Pelaksanaan fungsi Controlling                                   | Supervisi manajerial berjalan melalui monitoring, evaluasi, dan pembinaan pengawas                 | Sangat Baik |
| 10. | Keterkaitan supervisi manajerial dengan peningkatan mutu sekolah | Supervisi terbukti mendukung perbaikan pengelolaan sekolah secara berkelanjutan                    | Sangat Baik |
| 11. | Strategi peningkatan jumlah siswa                                | Diperlukan penguatan manajemen sekolah, peningkatan mutu layanan, promosi, dan program unggulan    | Sangat Baik |

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, peneliti berpendapat bahwa penurunan jumlah siswa di SD Negeri Paketingan 03 merupakan persoalan

manajerial yang dipengaruhi oleh kualitas layanan pendidikan, tingkat persaingan antar sekolah, persepsi masyarakat, serta efektivitas pengelolaan sekolah. Oleh karena itu, penyelesaiannya memerlukan strategi yang komprehensif melalui penguatan manajemen sekolah, peningkatan mutu pembelajaran, pengembangan program unggulan yang memiliki nilai diferensiasi, peningkatan kompetensi guru, serta pelaksanaan supervisi manajerial secara berkelanjutan. Dengan demikian, sekolah tidak hanya mampu meningkatkan jumlah peserta didik, tetapi juga membangun kepercayaan masyarakat sebagai fondasi utama keberlangsungan lembaga pendidikan.

**Gambar 4.1 Grafik Ketercapaian Penelitian**



#### **4.2.2 Pelaksanaan Supervisi Manajerial Oleh PS Di SD Negeri Paketingan 03**

##### **Dalam Konteks Mengatasi Penurunan Jumlah Siswa**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi manajerial oleh PS di SD Negeri Paketingan 03 telah dilaksanakan secara sistematis melalui

kegiatan identifikasi permasalahan, penyusunan rekomendasi perbaikan, monitoring dan evaluasi, serta Focus Group Discussion (FGD). Supervisi manajerial tidak hanya berorientasi pada pemenuhan administrasi sekolah, tetapi juga diarahkan sebagai strategi pembinaan untuk meningkatkan mutu pengelolaan sekolah dalam mengatasi penurunan jumlah siswa. Hal ini terlihat dari keterlibatan aktif pengawas dalam mendampingi kepala sekolah dan guru mulai dari tahap perencanaan hingga evaluasi berbagai program sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian, langkah awal yang dilakukan pengawas adalah mengidentifikasi akar penyebab penurunan jumlah siswa melalui observasi lapangan, analisis dokumen sekolah, telaah Rapor Pendidikan, supervisi klinis, serta wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan komite sekolah. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa supervisi manajerial dilaksanakan berdasarkan data empiris sehingga setiap rekomendasi yang diberikan benar-benar sesuai dengan kebutuhan sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa pengawas tidak hanya berperan sebagai evaluator, tetapi juga sebagai konsultan yang membantu sekolah menemukan solusi terhadap berbagai persoalan yang dihadapi.

Temuan tersebut selaras dengan Teori Manajemen Pendidikan George R. Terry yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi ditentukan oleh penerapan empat fungsi manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Dalam penelitian ini, fungsi *planning* terlihat pada proses identifikasi masalah dan penyusunan rekomendasi perbaikan berdasarkan hasil supervisi. Fungsi *organizing* tercermin dari pembagian tugas antara pengawas,

kepala sekolah, guru, dan komite sekolah dalam melaksanakan program perbaikan. Fungsi *actuating* diwujudkan melalui pelaksanaan berbagai program peningkatan mutu sekolah, sedangkan fungsi *controlling* dilakukan melalui monitoring dan evaluasi secara berkala untuk memastikan seluruh program berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pelaksanaan supervisi manajerial di SD Negeri Paketingan 03 telah mencerminkan implementasi fungsi-fungsi manajemen pendidikan secara utuh.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawas menerapkan pendekatan kolaboratif melalui kegiatan *coaching*, *mentoring*, dan *facilitating* dalam memberikan pembinaan kepada kepala sekolah dan guru. Rekomendasi yang diberikan tidak bersifat instruktif, melainkan disusun bersama berdasarkan kebutuhan nyata sekolah. Menurut peneliti, pendekatan tersebut mencerminkan perubahan paradigma supervisi dari model yang bersifat inspeksi menjadi supervisi yang berorientasi pada pemberdayaan sumber daya manusia. Kondisi ini mendorong tumbuhnya rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap setiap program yang direncanakan sehingga peluang keberhasilan implementasi menjadi lebih besar.

Pelaksanaan supervisi manajerial tersebut juga relevan dengan Teori *Total Quality Management* (TQM) Edwards Deming, khususnya prinsip *continuous improvement* (perbaikan berkelanjutan). Deming menegaskan bahwa peningkatan mutu tidak dapat dilakukan secara insidental, tetapi harus menjadi budaya organisasi melalui evaluasi dan penyempurnaan yang dilakukan secara terus-menerus. Berdasarkan hasil penelitian, pengawas tidak berhenti

pada pemberian rekomendasi, tetapi melakukan monitoring, evaluasi, pembinaan lanjutan, serta pendampingan terhadap implementasi program sekolah. Hasil monitoring kemudian digunakan sebagai dasar untuk menyusun strategi perbaikan berikutnya sehingga tercipta siklus peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Prinsip TQM juga tampak pada pemanfaatan hasil monitoring dan evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan (*evidence-based decision making*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh temuan supervisi diterjemahkan menjadi program nyata berupa peningkatan kualitas pembelajaran, pengembangan kompetensi guru, penyusunan strategi promosi sekolah, pembenahan lingkungan sekolah, serta peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Hal tersebut menunjukkan bahwa supervisi manajerial telah berfungsi sebagai instrumen penjaminan mutu yang berorientasi pada peningkatan kepuasan masyarakat terhadap layanan pendidikan.

Dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi, pengawas melaksanakan kunjungan sekolah secara berkala, melakukan telaah dokumen, mengevaluasi data penerimaan peserta didik, serta berdiskusi dengan kepala sekolah dan guru mengenai perkembangan program yang telah dijalankan. Menurut peneliti, kegiatan tersebut menunjukkan bahwa fungsi pengawasan tidak hanya dilakukan untuk mengukur tingkat ketercapaian program, tetapi juga untuk memberikan umpan balik (*feedback*) dalam penyempurnaan pengelolaan sekolah. Dengan demikian, supervisi manajerial menjadi mekanisme pengendalian mutu yang

mampu memastikan setiap program berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan *Focus Group Discussion* (FGD) juga menjadi salah satu temuan penting dalam penelitian ini. FGD dilaksanakan dengan melibatkan kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan pengawas untuk mengidentifikasi akar permasalahan, menyusun solusi bersama, serta merumuskan langkah strategis dalam meningkatkan jumlah peserta didik. Menurut peneliti, FGD menjadi media komunikasi yang efektif karena memberikan kesempatan kepada seluruh pemangku kepentingan untuk menyampaikan pandangan, pengalaman, dan usulan perbaikan berdasarkan kondisi nyata sekolah.

Pelaksanaan FGD tersebut dapat dianalisis menggunakan Teori Manajemen Strategis Michael Porter, khususnya konsep *competitive advantage*. Porter menjelaskan bahwa organisasi harus mampu membangun keunggulan kompetitif melalui strategi yang tepat agar mampu bertahan dalam persaingan. Dalam konteks penelitian ini, FGD menjadi sarana untuk merumuskan strategi peningkatan daya saing sekolah melalui penguatan mutu pembelajaran, pengembangan program unggulan, peningkatan pelayanan kepada masyarakat, serta promosi sekolah yang lebih efektif. Dengan demikian, supervisi manajerial tidak hanya berorientasi pada penyelesaian masalah internal, tetapi juga diarahkan untuk memperkuat posisi kompetitif sekolah di tengah persaingan antar satuan Pendidikan.

Menurut analisis peneliti, keberhasilan supervisi manajerial di SD Negeri Paketingan 03 tidak terletak pada banyaknya kegiatan supervisi yang dilakukan,

tetapi pada kualitas tindak lanjut yang dihasilkan. Pengawas berhasil membangun kolaborasi dengan kepala sekolah dan guru sehingga rekomendasi yang diberikan benar-benar diimplementasikan dalam bentuk program kerja sekolah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa supervisi manajerial telah berkembang menjadi proses pembinaan profesional yang mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah sekaligus mendorong peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi manajerial oleh PS di SD Negeri Paketingan 03 telah sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen pendidikan modern. Ditinjau dari teori George R. Terry, supervisi telah mencakup seluruh fungsi manajemen. Dari perspektif Edwards Deming, supervisi telah menerapkan budaya peningkatan mutu secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Sementara itu, berdasarkan teori Michael Porter, supervisi manajerial telah diarahkan untuk membangun keunggulan kompetitif sekolah melalui peningkatan kualitas layanan, pengembangan program unggulan, serta penguatan kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu, supervisi manajerial tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengawasan, tetapi juga sebagai strategi manajemen sekolah dalam mengatasi penurunan jumlah siswa dan meningkatkan daya saing SD Negeri Paketingan 03 secara berkelanjutan.

#### **4.2.3 Strategi Supervisi Manajerial Pengawas Dalam Meningkatkan Daya Tarik Dan Kepercayaan Masyarakat Terhadap Sekolah**

Berdasarkan hasil penelitian, strategi supervisi manajerial yang dilaksanakan oleh PS di SD Negeri Paketingan 03 tidak hanya berfokus pada pembinaan administrasi dan akademik, tetapi juga diarahkan untuk meningkatkan daya tarik sekolah serta membangun kepercayaan masyarakat sebagai upaya mengatasi penurunan jumlah siswa. Strategi tersebut diwujudkan melalui penyusunan program unggulan sekolah, peningkatan mutu pelayanan pendidikan, penguatan kompetensi sumber daya manusia, optimalisasi promosi sekolah, serta pelaksanaan evaluasi secara berkelanjutan. Pengawas berperan sebagai pembina yang mendampingi kepala sekolah dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi berbagai program agar sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan lingkungan pendidikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu strategi utama yang dilakukan adalah mendorong sekolah mengembangkan program unggulan yang mampu menjadi identitas sekaligus nilai tambah bagi SD Negeri Paketingan 03. Program unggulan tersebut dirancang berdasarkan potensi sekolah, kebutuhan peserta didik, dan harapan masyarakat sehingga memiliki daya tarik yang berbeda dibandingkan sekolah lain. Pengawas memberikan pendampingan dalam penyusunan program, pelaksanaan kegiatan, hingga evaluasi hasil yang dicapai. Menurut peneliti, keberadaan program unggulan merupakan strategi penting untuk meningkatkan citra positif sekolah sekaligus membangun kepercayaan masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan.

Temuan tersebut sejalan dengan Teori Manajemen Strategis Michael Porter, khususnya konsep *competitive advantage* (keunggulan bersaing). Porter menjelaskan bahwa suatu organisasi harus memiliki keunggulan yang membedakannya dari organisasi lain agar mampu bertahan dalam lingkungan yang kompetitif. Dalam konteks pendidikan, keunggulan tersebut dapat diwujudkan melalui inovasi program sekolah, kualitas layanan pendidikan, prestasi peserta didik, maupun pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian, pengembangan program unggulan di SD Negeri Paketingan 03 merupakan bentuk strategi diferensiasi (*differentiation strategy*) yang bertujuan meningkatkan daya saing sekolah sehingga lebih diminati oleh masyarakat dibandingkan sekolah lain di wilayah sekitarnya.

Selain pengembangan program unggulan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawas juga mendorong sekolah meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan melalui pembinaan terhadap kepala sekolah dan guru. Pembinaan dilakukan dalam bentuk supervisi, pendampingan penyusunan program kerja, peningkatan kompetensi guru, serta monitoring terhadap pelaksanaan pembelajaran. Menurut peneliti, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam membangun kepercayaan masyarakat. Masyarakat pada umumnya akan memberikan kepercayaan kepada sekolah yang mampu menunjukkan kualitas guru, kepemimpinan kepala sekolah, serta layanan pendidikan yang profesional.

Temuan tersebut sesuai dengan Teori *Total Quality Management* (TQM) Edwards Deming yang menekankan bahwa kualitas merupakan tanggung jawab

seluruh unsur organisasi dan harus ditingkatkan melalui proses continuous improvement. Berdasarkan hasil penelitian, pengawas tidak hanya melakukan evaluasi terhadap program sekolah, tetapi juga memberikan rekomendasi perbaikan secara berkelanjutan berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi. Sekolah kemudian menindaklanjuti rekomendasi tersebut melalui peningkatan kompetensi guru, inovasi pembelajaran, pembaruan program unggulan, pemeliharaan sarana prasarana, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada peserta didik dan orang tua. Hal tersebut menunjukkan bahwa strategi supervisi manajerial telah menerapkan prinsip perbaikan berkelanjutan sebagai upaya meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan pendidikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi supervisi manajerial juga dilakukan melalui penguatan komunikasi dan kemitraan dengan masyarakat. Pengawas mendorong sekolah untuk meningkatkan sosialisasi program, menjalin kerja sama dengan komite sekolah, pemerintah desa, tokoh masyarakat, serta berbagai pemangku kepentingan lainnya. Menurut peneliti, keterlibatan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan salah satu indikator keberhasilan manajemen sekolah. Semakin tinggi partisipasi masyarakat, maka semakin besar pula tingkat kepercayaan yang diberikan kepada sekolah.

Dalam perspektif Teori Manajemen Pendidikan George R. Terry, strategi tersebut menunjukkan implementasi fungsi manajemen yang berjalan secara terpadu. Fungsi planning terlihat dari penyusunan program unggulan berdasarkan kebutuhan masyarakat. Fungsi organizing diwujudkan melalui pembagian tugas antara kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan pengawas

dalam melaksanakan program. Fungsi actuating tampak pada pelaksanaan berbagai kegiatan peningkatan mutu, promosi sekolah, dan pelayanan pendidikan. Adapun fungsi controlling dilaksanakan melalui monitoring, evaluasi, serta tindak lanjut terhadap seluruh program yang telah dijalankan. Dengan demikian, supervisi manajerial tidak hanya menjadi kegiatan pengawasan, tetapi juga menjadi instrumen penguatan tata kelola sekolah secara menyeluruh.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa evaluasi program unggulan dilaksanakan secara berkala melalui penetapan indikator keberhasilan, pengumpulan data, analisis capaian program, identifikasi kendala, serta penyusunan rekomendasi tindak lanjut. Pengawas, kepala sekolah, dan guru bekerja sama dalam mengevaluasi efektivitas setiap program sehingga hasil evaluasi dapat dijadikan dasar dalam menyusun inovasi program berikutnya. Menurut peneliti, mekanisme evaluasi tersebut telah mencerminkan budaya organisasi pembelajar (*learning organization*), yaitu organisasi yang terus melakukan refleksi dan perbaikan terhadap setiap program yang dilaksanakan.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, peneliti berpendapat bahwa strategi supervisi manajerial pengawas dalam meningkatkan daya tarik dan kepercayaan masyarakat telah dilaksanakan secara komprehensif melalui pengembangan program unggulan, peningkatan kualitas layanan pendidikan, penguatan kompetensi sumber daya manusia, pembangunan kemitraan dengan masyarakat, serta evaluasi yang berkelanjutan. Strategi tersebut tidak hanya

berorientasi pada peningkatan jumlah peserta didik, tetapi juga bertujuan membangun budaya mutu yang berkesinambungan di lingkungan sekolah.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan meningkatkan daya tarik sekolah tidak hanya ditentukan oleh promosi atau publikasi semata, melainkan oleh kemampuan sekolah dalam memberikan layanan pendidikan yang bermutu dan berkelanjutan. Ditinjau dari Teori Manajemen Strategis Michael Porter, strategi tersebut mampu membangun keunggulan kompetitif sekolah. Berdasarkan Teori Total Quality Management Edwards Deming, strategi tersebut mencerminkan budaya peningkatan mutu secara terus-menerus. Sementara itu, menurut Teori Manajemen Pendidikan George R. Terry, seluruh strategi telah dilaksanakan melalui penerapan fungsi manajemen yang sistematis dan terintegrasi. Oleh karena itu, supervisi manajerial pengawas memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat, memperkuat daya saing sekolah, serta mendukung peningkatan jumlah peserta didik di SD Negeri Paketingan 03 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap.

#### **4.3 Temuan Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai supervisi manajerial pengawas dalam mengatasi penurunan jumlah siswa di SD Negeri Paketingan 03 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap, diperoleh beberapa temuan penelitian yang menjadi karakteristik utama dalam pelaksanaan supervisi manajerial di sekolah tersebut. Temuan-temuan ini merupakan hasil sintesis antara data hasil wawancara, observasi, dokumentasi, serta analisis

menggunakan Teori Manajemen Strategis Michael Porter, Teori *Total Quality Management* (TQM) Edwards Deming, dan Teori Manajemen Pendidikan George R. Terry.

**Tabel 4.2 Temuan Penelitian**

| <b>Fokus Penelitian</b>       | <b>Temuan Penelitian</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Makna Temuan</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Supervisi Manajerial Pengawas | Supervisi manajerial telah berkembang dari fungsi administratif menjadi pembinaan strategis melalui identifikasi masalah, pendampingan, monitoring, evaluasi, rekomendasi, dan tindak lanjut. Keberhasilan supervisi sangat dipengaruhi oleh kolaborasi antara pengawas, kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan masyarakat. Supervisi telah mengintegrasikan fungsi manajemen pendidikan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan secara terpadu. Monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut dilaksanakan secara berkelanjutan untuk memperbaiki setiap program sekolah. | Supervisi manajerial berfungsi sebagai instrumen peningkatan mutu sekolah, di mana pengawas berperan sebagai fasilitator, konsultan, motivator, dan mitra kepala sekolah. Supervisi yang bersifat kolaboratif mampu menciptakan budaya kerja partisipatif sehingga seluruh pemangku kepentingan memiliki tanggung jawab terhadap peningkatan mutu sekolah. Supervisi manajerial menjadi bagian dari sistem tata kelola sekolah yang efektif sesuai fungsi manajemen George R. Terry. Terbentuk budaya <b>continuous improvement</b> sesuai konsep Total Quality Management (TQM) Edwards Deming sehingga mutu sekolah meningkat secara berkesinambungan. |
| Penurunan Jumlah Siswa        | Penurunan jumlah siswa dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, meliputi mutu layanan pendidikan, kompetensi SDM, citra sekolah, persaingan antar sekolah, program unggulan,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Permasalahan penurunan jumlah siswa merupakan persoalan manajerial yang harus diselesaikan melalui peningkatan kualitas pengelolaan sekolah secara menyeluruh.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <p>kondisi demografi, dan tingkat kepercayaan masyarakat.</p> <p>Supervisi manajerial diarahkan untuk membangun kepercayaan masyarakat melalui peningkatan mutu layanan pendidikan dan penguatan komunikasi dengan masyarakat.</p>                                                                                                                                 | <p>Keberhasilan supervisi tidak hanya diukur dari administrasi sekolah, tetapi juga dari meningkatnya kepercayaan masyarakat yang berdampak pada bertambahnya jumlah peserta didik.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Perencanaan Program Unggulan | <p>Program unggulan menjadi strategi utama dalam meningkatkan daya saing sekolah melalui diferensiasi layanan pendidikan.</p> <p>Disusun berdasarkan hasil supervisi, analisis kebutuhan sekolah, potensi sumber daya, dan harapan masyarakat.</p> <p>Pelaksanaan program unggulan didukung oleh monitoring, evaluasi, dan penyempurnaan secara berkelanjutan.</p> | <p>Program unggulan menjadi identitas sekolah yang mampu meningkatkan keunggulan kompetitif sesuai Teori Manajemen Strategis Michael Porter.</p> <p>Program yang dirancang lebih relevan, berorientasi pada kebutuhan masyarakat, serta mendukung peningkatan kualitas dan daya tarik sekolah.</p> <p>Program unggulan menjadi strategi jangka panjang dalam meningkatkan mutu pendidikan, citra sekolah, serta keberlangsungan jumlah peserta didik.</p> |