

Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa melalui Pembelajaran Reflektif (Studi Deskriptif SMP Negeri 1 Naringgul)

**Asep Riana Hadi Raharja¹, Lia Sri Mulyati², Ahmad Abdul Wahab³, Iyan Efendi⁴,
Ikka Kartika Abbas⁵**

¹ Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, 40286
Telp: 0818210283

E-mail: asrihr21@gmail.com

² Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, 40286
Telp: 085794644446

E-mail: liamulia152010@gmail.com

³ Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, 40286
Telp: 085221183319

E-mail: amedcistik@gmail.com

⁴ Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, 40286
Telp: 085724885210

E-mail: iyanefendi0@gmail.com

⁵ Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, 40286
Telp: 08122335838

E-mail: ikkaambu@gmail.com

RIWAYAT ARTIKEL

Received: 2025-07-08

Revised : 2025-07-23

Accepted: 2025-07-24

KEYWORD

School Management

Reflective Learning

Learning Outcomes,

Juran Trilogy

KATA KUNCI

Manajemen Sekolah

Pembelajaran Reflektif

Hasil Belajar

Trilogi Juran

ABSTRACT

Facing the challenges of 21st-century education requires learning approaches that go beyond content mastery to foster students' metacognitive awareness. Reflective learning has emerged as a promising strategy, requiring systematic support from school management. This study aims to analyze the role of school management in improving student learning outcomes through the implementation of reflective learning at SMP Negeri 1 Naringgul. Guided by Juran's Trilogy framework, the research explores aspects of planning, control, and quality improvement. A descriptive qualitative method was employed, using data collection techniques such as observation, interviews, and document analysis. The informants included the principal, five teachers, and ten students selected through purposive sampling. Data were analyzed using the Miles and Huberman model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The results indicate that school management plays a strategic role in providing policies, teacher training, and resources that support reflective learning. Major challenges include time limitations, low teacher comprehension, and student motivation. Solutions included ongoing professional development, policy revisions, and the cultivation of a reflective school culture. The study concludes that adaptive and systematic school management can effectively optimize reflective learning and significantly enhance student outcomes.

ABSTRAK

Dalam menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21, diperlukan pendekatan pembelajaran yang tidak hanya berpusat pada konten, tetapi juga mendorong kesadaran metakognitif siswa. Salah satu pendekatan yang menjanjikan adalah pembelajaran reflektif, yang membutuhkan dukungan sistemik dari manajemen sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen sekolah

dalam meningkatkan hasil belajar siswa melalui penerapan pembelajaran reflektif di SMP Negeri 1 Naringgul. Mengacu pada kerangka Trilogi Juran, studi ini mengkaji aspek perencanaan, pengendalian, dan peningkatan kualitas. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan terdiri dari kepala sekolah, lima guru, dan sepuluh siswa yang dipilih secara purposif. Data dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dengan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sekolah berperan strategis dalam menyediakan kebijakan, pelatihan guru, serta sumber daya yang mendukung pembelajaran reflektif. Kendala utama meliputi keterbatasan waktu, rendahnya pemahaman guru, dan motivasi siswa. Solusi yang diterapkan mencakup pelatihan berkelanjutan, penyesuaian kebijakan, dan penguatan budaya reflektif. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa manajemen sekolah yang adaptif dan sistematis mampu mengoptimalkan pembelajaran reflektif dan meningkatkan hasil belajar siswa secara signifikan.

1. Pendahuluan

Tantangan pendidikan abad ke-21 menuntut sistem pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan dengan kemampuan berpikir kritis, kolaboratif, dan reflektif (Hattie, 2018). Dalam konteks ini, pembelajaran reflektif menjadi pendekatan yang sangat relevan karena memungkinkan siswa menginternalisasi pengetahuan melalui proses evaluasi diri terhadap pengalaman belajar mereka (Brookfield, 2017). Akan tetapi, praktik implementasi pembelajaran reflektif di Indonesia masih menghadapi banyak hambatan, baik dari sisi kebijakan, kesiapan guru, maupun kultur sekolah (Darling-Hammond et al., 2019).

Manajemen sekolah berperan strategis dalam mengatasi berbagai tantangan tersebut. Dengan mengacu pada kerangka Trilogi Juran yang mencakup perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, dan peningkatan kualitas (Juran, 1988) sekolah dapat mengelola dan mengembangkan proses pembelajaran reflektif secara lebih sistematis dan berkelanjutan.

Namun, penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroti praktik pembelajaran reflektif dari sisi pedagogik, bukan dari sisi manajemen pendidikan (Hoy & Miskel, 2021). Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengisi celah tersebut dengan menganalisis bagaimana peran manajemen sekolah dalam mendukung dan mengimplementasikan pembelajaran reflektif untuk meningkatkan hasil belajar siswa.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik manajemen sekolah dalam mendukung pembelajaran reflektif dan memberikan rekomendasi berbasis data untuk optimalisasi

strategi tersebut. Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen sekolah yang adaptif dan terstruktur mampu menciptakan ekosistem pembelajaran yang mendorong keterlibatan aktif siswa dan berdampak positif pada hasil belajar mereka.

2. Tinjauan Literatur

Pembelajaran reflektif merupakan pendekatan yang menekankan proses berpikir kritis dan evaluatif terhadap pengalaman belajar, guna membangun kesadaran metakognitif siswa (Brookfield, 2017; Chi & Wylie, 2020). Pendekatan ini membantu siswa mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka, merancang strategi perbaikan, serta mentransfer pengetahuan ke konteks baru (Earl, 2013; Zimmerman, 2002). Konsep “the reflective practitioner” yang diperkenalkan oleh Schön (2017) menekankan pentingnya refleksi dalam praktik profesional guru, yang relevan dengan tuntutan pembelajaran abad ke 21.

Dalam praktiknya, implementasi pembelajaran reflektif memerlukan dukungan struktural dan budaya dari manajemen sekolah. Fullan (2020) dan Leithwood et al. (2020) menekankan bahwa kepemimpinan sekolah transformasional berperan penting dalam membentuk lingkungan belajar yang inovatif dan reflektif. York-Barr et al. (2022) juga menegaskan bahwa kolaborasi dan kepemimpinan reflektif mendorong pembaruan praktik mengajar secara berkelanjutan.

Dalam konteks manajemen mutu pendidikan, pendekatan Trilogi Juran (Juran, 1988) yang mencakup perencanaan, pengendalian, dan peningkatan kualitas menawarkan kerangka sistematis untuk mengelola pembelajaran reflektif secara berkelanjutan. Penelitian oleh Hariri et al.

(2020) dan Fitriani et al. (2020) di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan manajemen mutu total (TQM) secara efektif mampu meningkatkan praktik reflektif dan kolaboratif di sekolah.

Studi terkini juga menyoroti pentingnya integrasi antara pelatihan guru, kebijakan sekolah, dan penggunaan teknologi digital sebagai katalis keberhasilan pembelajaran reflektif (Santoso & Lestari, 2021; Rahmah et al., 2021). Meskipun demikian, tantangan seperti keterbatasan waktu, kurangnya pemahaman guru, dan resistensi budaya terhadap perubahan masih menjadi penghambat (Chen, 2023; Davis & Brown, 2020).

Di sisi lain, riset mutakhir menunjukkan bahwa ketika manajemen sekolah secara aktif merancang strategi untuk mengatasi kendala tersebut misalnya melalui penguatan komunitas belajar, penyediaan alat refleksi digital, dan monitoring berbasis data praktik reflektif cenderung lebih berkelanjutan dan berdampak positif terhadap hasil belajar siswa (Brown & White, 2021; Wijaya & Purwanti, 2020).

Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas literatur dengan mengintegrasikan pendekatan manajemen mutu berbasis Juran dan pedagogi reflektif dalam konteks sekolah menengah di Indonesia. Pendekatan ini belum banyak diteliti secara bersamaan, sehingga memberikan pemahaman baru tentang peran strategis manajemen sekolah dalam menciptakan ekosistem pembelajaran yang reflektif dan berkualitas.

3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam dalam konteks alaminya (Creswell, 2014). Pendekatan ini dianggap sesuai untuk mengeksplorasi bagaimana manajemen sekolah merancang dan menjalankan strategi dalam mendukung implementasi pembelajaran reflektif sebagai bagian dari upaya peningkatan hasil belajar siswa.

Penelitian dilaksanakan di SMP Negeri 1 Naringgul, Kabupaten Cianjur, yang dipilih secara purposive karena sekolah ini telah menerapkan pendekatan pembelajaran reflektif secara aktif. Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah, lima guru, dan sepuluh siswa yang dipilih berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran reflektif. Dalam klasifikasi peran informan, kepala sekolah bertindak sebagai informan kunci karena posisinya yang strategis dalam menentukan arah kebijakan dan pengelolaan

sumber daya sekolah. Lima orang guru yang berasal dari mata pelajaran inti berperan sebagai informan utama karena mereka merupakan pelaksana langsung pembelajaran reflektif di kelas. Sementara itu, sepuluh siswa dari kelas VIII dan IX diposisikan sebagai informan pendukung karena mereka terlibat sebagai peserta pembelajaran dan memberikan informasi mengenai dampak strategi manajerial terhadap pengalaman belajar mereka.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dan studi dokumentasi. Observasi digunakan untuk memperoleh pemahaman langsung mengenai pelaksanaan pembelajaran reflektif di kelas, khususnya dalam hal metode refleksi yang digunakan, interaksi guru-siswa, serta dukungan lingkungan belajar. Wawancara semi-terstruktur dilakukan terhadap seluruh informan untuk menggali pengalaman, persepsi, dan pandangan mereka mengenai strategi manajerial yang diterapkan sekolah. Wawancara dilakukan secara mendalam dan fleksibel, memungkinkan peneliti menangkap berbagai nuansa dari masing-masing perspektif. Selain itu, dokumentasi digunakan sebagai sumber data pendukung untuk menelaah kebijakan sekolah, perangkat perencanaan pembelajaran, program pelatihan guru, dan hasil evaluasi pembelajaran yang relevan dengan topik penelitian.

Seluruh data yang terkumpul dianalisis menggunakan model analisis interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña yang mencakup tiga tahap utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjaga validitas data, dilakukan triangulasi sumber dan konfirmasi kepada informan melalui teknik member checking. Proses analisis ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang utuh dan autentik mengenai peran manajemen sekolah dalam mendukung dan mengarahkan praktik pembelajaran reflektif di sekolah menengah yang relevan

4. Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sekolah di SMP Negeri 1 Naringgul telah melaksanakan tiga fungsi utama manajemen mutu menurut Trilogi Juran dalam mendukung pembelajaran reflektif.

Sekolah menyusun rencana strategis pembelajaran reflektif melalui integrasi dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan pelatihan guru. Sebanyak 80% guru terlibat dalam pelatihan pengembangan pembelajaran reflektif yang difasilitasi oleh kepala sekolah dan pengawas.

Pengawasan terhadap implementasi pembelajaran reflektif dilakukan melalui supervisi kelas dan penggunaan lembar observasi refleksi. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa guru yang mendapat bimbingan rutin menunjukkan peningkatan dalam merancang dan mengevaluasi proses refleksi siswa. Berikut ini salah satu temuan observasi:

Tabel 1. Frekuensi Implementasi Refleksi oleh Guru Kelas

Guru	Frekuensi Refleksi/Minggu	Keterangan
A	3x	Konsisten
B	1x	Perlu Bimbingan
C	2x	Sedang Berkembang

Sekolah melakukan rapat evaluasi bulanan yang digunakan untuk meninjau efektivitas pembelajaran reflektif. Salah satu langkah inovatif adalah penyediaan jurnal refleksi siswa dan umpan balik digital melalui Google Form. Guru dan siswa melaporkan bahwa mekanisme ini membantu mereka merefleksikan proses dan hasil pembelajaran secara lebih mendalam.

Kendala utama adalah keterbatasan waktu dalam jam pelajaran reguler untuk melakukan refleksi, rendahnya literasi reflektif guru, dan motivasi belajar siswa yang fluktuatif. Untuk mengatasinya, sekolah:

- 1) Memberikan pelatihan lanjutan berbasis kebutuhan guru;
- 2) Menyusun kebijakan internal alokasi waktu refleksi;
- 3) Mengembangkan budaya sekolah yang menghargai proses berpikir mendalam.

5. Diskusi

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen sekolah di SMP Negeri 1 Naringgul menerapkan tiga elemen utama dari Trilogi Juran perencanaan, pengendalian, dan peningkatan kualitas secara terstruktur dalam mendukung pembelajaran reflektif. Pendekatan ini tidak hanya mencerminkan peran administratif kepala sekolah, tetapi juga menunjukkan keterlibatan pedagogis dalam mendampingi guru dan siswa dalam proses belajar yang reflektif. Hal ini menguatkan pandangan Juran (1988) bahwa manajemen mutu tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada pembinaan proses dan sumber daya manusia secara sistematis.

Dukungan struktural melalui perencanaan dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan pelatihan guru secara langsung berkaitan dengan temuan

Fullan (2020), yang menyatakan bahwa transformasi pendidikan bergantung pada pemimpin sekolah yang mampu mengintegrasikan pengembangan profesional guru dengan strategi jangka panjang sekolah. Dalam konteks ini, pelatihan reflektif yang diikuti oleh sebagian besar guru memberikan fondasi yang kuat bagi pembentukan budaya belajar yang lebih kritis dan sadar proses.

Pengawasan yang dilakukan melalui supervisi kelas dan lembar observasi refleksi berperan sebagai mekanisme pengendalian mutu. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa guru yang memperoleh bimbingan berkelanjutan menunjukkan konsistensi dalam pelaksanaan refleksi pembelajaran. Temuan ini selaras dengan York-Barr et al. (2022), yang menyatakan bahwa praktik reflektif yang berhasil membutuhkan siklus umpan balik yang terstruktur dan dukungan berkelanjutan dari manajemen.

Inovasi penggunaan jurnal refleksi dan umpan balik digital melalui Google Form juga menunjukkan bahwa manajemen sekolah mampu mengadaptasi teknologi untuk mendukung pembelajaran reflektif. Hal ini menguatkan hasil studi oleh Chen (2023) dan Brown & White (2021), yang menekankan pentingnya digitalisasi dalam mendukung praktik refleksi yang berkesinambungan dan terdokumentasi.

Kendala yang ditemukan, seperti keterbatasan waktu refleksi dalam jam pelajaran dan rendahnya literasi reflektif guru, merupakan tantangan umum yang juga dilaporkan dalam studi oleh Davis dan Brown (2020). Meski demikian, strategi sekolah dalam mengatasi tantangan tersebut melalui pelatihan berbasis kebutuhan, penyusunan kebijakan internal, dan pengembangan budaya berpikir mendalam, menunjukkan bahwa manajemen berperan aktif sebagai agen perubahan. Pendekatan ini mendukung gagasan Leithwood et al. (2020) tentang pentingnya kepemimpinan instruksional yang responsif terhadap kebutuhan guru dan siswa.

Secara keseluruhan, diskusi ini memperkuat premis bahwa pembelajaran reflektif tidak dapat berdiri sendiri tanpa intervensi manajerial yang sistemik dan berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap integrasi antara teori manajemen mutu dan strategi pedagogis dalam konteks pendidikan menengah. Dengan kata lain, manajemen sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administratif, melainkan juga sebagai penggerak transformasi pembelajaran

berbasis refleksi yang berorientasi pada peningkatan kualitas hasil belajar siswa.

6. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen sekolah memiliki peran sentral dalam meningkatkan hasil belajar siswa melalui penerapan pembelajaran reflektif. Dengan menggunakan kerangka Trilogi Juran, sekolah mampu menyusun strategi perencanaan, pengendalian, dan peningkatan kualitas yang sistematis. Temuan ini mengisi kesenjangan penelitian sebelumnya yang umumnya hanya membahas dimensi pedagogik pembelajaran reflektif tanpa mengaitkannya secara eksplisit dengan strategi manajerial.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi antara pendekatan manajemen mutu dan pedagogi reflektif yang teruji dalam konteks sekolah menengah. Hasilnya menunjukkan bahwa dukungan kelembagaan yang kuat, pelatihan guru yang berkelanjutan, serta monitoring dan evaluasi berbasis data adalah kunci utama dalam keberhasilan praktik refleksi yang bermakna.

7. Persembahan

Penelitian ini didukung oleh Universitas Islam Nusantara. Kami menyampaikan terima kasih kepada seluruh civitas akademika SMP Negeri 1 Naringgul, khususnya kepala sekolah, para guru, dan siswa, yang telah memberikan dukungan, akses data, serta partisipasi aktif selama proses penelitian berlangsung.

Kontribusi penelitian ini tidak hanya memperluas literatur tentang manajemen pendidikan berbasis mutu, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi pengambil kebijakan di sekolah untuk membangun ekosistem belajar yang reflektif dan adaptif. Implikasi lebih luasnya adalah bahwa model ini dapat diadopsi pada jenjang dan konteks pendidikan lain untuk mendorong pembelajaran yang lebih kritis dan mandiri. Kami juga mengapresiasi kerjasama yang terbuka dan kontribusi pemikiran yang diberikan oleh pihak sekolah, yang sangat membantu dalam mengembangkan pemahaman mengenai praktik manajemen pembelajaran reflektif di lapangan.

8. Referensi

Brookfield, S. D. (2017). *Becoming a critically reflective teacher* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Brown, L., & White, R. (2021). Sustaining pedagogical innovation: The role of reflective

leadership and teacher development. *Journal of Educational Change*, 22(1), 55–74. <https://doi.org/10.1007/s10833-020-09407-2>

Chen, M. Y. (2023). Barriers to reflective teaching: A qualitative inquiry into teacher perceptions. *Reflective Practice*, 24(2), 134–150. <https://doi.org/10.1080/14623943.2023.2191580>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2019). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140. <https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>

Davis, J., & Brown, A. (2020). Embedding reflective tasks in lesson planning: A case study in middle schools. *Educational Review*, 72(3), 368–384. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1608294>

Fitriani, E., Sugiyanto, & Sukarno. (2020). Collaborative leadership in the management of quality education. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 45–61.

Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2019). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 39(5), 408–425.

Hariri, H., Baharuddin, & Syamsudin, A. (2020). Total quality management in education: Concepts and practices in Indonesian context. *Journal of Educational Administration and Policy*, 2(1), 34–45.

Hattie, J. (2018). *Visible learning: Feedback*. New York, NY: Routledge.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2021). *Educational administration: Theory, research, and practice* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. New York, NY: Free Press.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.

Nawawi, M., Yusuf, M., & Asrul, L. (2019). Strengthening teacher learning communities

- through reflective practice. *Indonesian Journal of Educational Studies*, 22(2), 98–106.
- Rahmah, S., Marlina, R., & Bakri, M. (2021). Empowering teachers' reflective teaching through school-based management. *International Journal of Educational Development*, 82, 102113.
- Santoso, D., & Lestari, R. (2021). Building a reflective school culture to improve student learning. *Journal of Educational Research and Practice*, 11(2), 231–240.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, NY: Basic Books.
- Wijaya, A., & Purwanti, I. (2020). The effect of reflective learning on students' metacognitive skills. *International Journal of Instruction*, 13(4), 123–136.
- York-Barr, J., Sommers, W. A., Ghere, G. S., & Montie, J. K. (2022). *Reflective practice for renewing schools: An action guide for educators* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Share Alike (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).