

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (Tinjauan Melalui Pengelolaan Kurikulum serta Tenaga Pendidik dan Kependidikan)

SUPRIADI*, MUHAMMAD RAMLI, MUHAEMIN LATIF

Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, Indonesia

*Corresponding Email: silangsupriadi94@gmail.com

Abstract: Principal's Managerial Competence in Improving Education Quality

This study aims to describe the application of the principal's managerial competence in improving the quality of education in terms of the implementation of the curriculum as well as the teachers and education staff. This research was conducted at SMA Negeri 1 Wonomulyo using a qualitative approach. Data were obtained through various techniques used, such as observation, interviews and documentation. Data processing and analysis techniques were carried out through the stages of data reduction, data presentation, and drawing conclusions by testing the validity of the data through triangulation of sources and techniques. The results of this study indicate that the principal through his managerial competence has made efforts to improve the quality of education through curriculum management and teachers and education staff. Curriculum management is carried out through the stages of planning, organizing, implementing, and controlling. Likewise, the management of teachers and education staff is carried out properly through planning, organizing, actuating, and controlling. Therefore, the headmaster of SMA Negeri 1 Wonomulyo has made efforts to improve the school to increase the accreditation that had "dropped" from accreditation A to accreditation B. The principal in managing it involves various parties, such as vice principals, educators and education staff, participants students, as well as other stakeholders who contribute to efforts to improve the quality of education.

Keywords: *Principal Leadership, Managerial Competence, Education Quality*

Abstrak: Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan ditinjau dari pengelolaan kurikulum serta tenaga pendidik dan kependidikannya. Penelitian ini dilakukan pada SMA Negeri 1 Wonomulyo dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui berbagai teknik yang digunakan, seperti observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik pengolahan dan analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan teknik pengujian keabsahan data melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah melalui kompetensi manajerialnya telah melakukan upaya peningkatan mutu pendidikan melalui pengelolaan kurikulum serta pendidik dan tenaga kependidikan.

Pengelolaan kurikulum dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Begitu pula dengan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan dengan cukup baik melalui perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Oleh karena itu, kepala SMA Negeri 1 Wonomulyo telah melakukan upaya perbaikan mutu sekolah untuk meningkatkan kembali akreditasi yang pernah “down” dari akreditasi A menjadi akreditasi B. Kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan melibatkan berbagai pihak, seperti wakil kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, serta *stakeholders* lainnya yang turut membantu upaya peningkatan mutu pendidikan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Manajerial, Mutu Pendidikan

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hal yang terpenting dalam kehidupan manusia sehingga setiap manusia berhak untuk mendapatkan pendidikan yang baik. Segala potensi dan bakat yang terpendam dapat ditumbuhkembangkan melalui pendidikan yang diharapkan dapat bermanfaat bagi diri pribadi maupun kepentingan orang banyak. Peranan pendidikan dalam mengembangkan sumber daya manusia dan mengembangkan watak bangsa (*Nasional Character Building*) untuk kemajuan masyarakat dan bangsa menjadi sesuatu yang sangat penting. Minarti (2011) mengemukakan bahwa harkat dan martabat suatu bangsa ditentukan oleh kualitas pendidikannya. Dengan demikian, pendidikan dianggap sebagai suatu investasi yang paling berharga dalam bentuk peningkatan kualitas sumber daya insani untuk pembangunan suatu bangsa. Kebesaran suatu bangsa diukur dari sejauh mana masyarakatnya memahami tentang pendidikan. Semakin tinggi pendidikan yang dimiliki oleh suatu masyarakat, semakin majulah bangsa tersebut.

Kualitas pendidikan dilihat dari sejauh mana lulusan (*output*) suatu lembaga pendidikan dapat menjadikan manusia yang bermanfaat bagi manusia lainnya. Dalam merealisasikan pendidikan bermutu, dituntut penerapan program mutu yang terfokus pada upaya-upaya penyempurnaan mutu seluruh komponen dan kegiatan pendidikan di sekolah. Pendidikan yang bermutu tidak hanya dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi juga mencakup kemampuan sekolah dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga pendidik dan kependidikan) serta pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan pengguna lulusan).

Pengembangan kualitas pendidikan menuntut berbagai tugas harus dikerjakan oleh tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai makro sampai pada level mikro. Menurut Mulyasa (2014), terdapat dua aspek yang paling berperan dan sangat menentukan kualitas

pendidikan, yakni kepala sekolah dan guru. Wahjosumidjo (2010) mengemukakan bahwa lancar atau tidaknya proses pendidikan dan tinggi rendahnya mutu sekolah tidak hanya ditentukan dari jumlah guru dan kecakapannya, tetapi lebih banyak ditentukan oleh cara kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Kepala sekolah diharuskan memiliki kompetensi dan strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolahnya. Selain itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat dan motivasi kepada seluruh warga sekolah. Dengan terciptanya iklim sekolah yang kondusif akan meningkatkan motivasi warga sekolah dalam menjalankan tugas-tugasnya (Danial, *et al.*, 2019). Kepala sekolah juga mempunyai tugas untuk menyusun visi dan misi sehingga memiliki kejelasan arah dan tujuan yang akan dicapai. Hal ini dimaksudkan karena persoalan penentuan visi dan misi kelembagaan menjadi persoalan urgen yang sering dilupakan oleh pengelola pendidikan (Rahman & Akbar, 2021). Dengan demikian, Febriyanti, *et al.* (2022) mengemukakan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat berperan penting dalam kemajuan pendidikan dan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijakannya dalam memimpin suatu sekolah yang dinaungi.

Peran kepala sekolah yang cukup dominan dalam penataan manajemen sekolah perlu untuk membekali dirinya dengan pengetahuan dan keterampilan yang erat kaitannya dengan kepemimpinan dan manajemen. Hanson (1985) menekankan agar kepala sekolah mampu menjalankan fungsinya berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kompetensi dengan lebih menekankan pada kompetensi manajerial dan kepemimpinan kependidikan. Kompetensi kepala sekolah tersebut akan menjadi suatu potensi yang dapat dikembangkan secara optimal. Setiap kepala sekolah harus memiliki perhatian yang cukup tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Perhatian tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Syafaruddin (2002) harus ditunjukkan dalam kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan diri dan sekolahnya secara optimal. Keberhasilan kepala sekolah sangat bergantung pada kemampuan kompetensinya untuk membangun komitmen serta menghubungkan strategi dan visi yang tepat agar tercapai kerja yang berkualitas dan bermutu, mengatur sumber-sumber yang mendukung terlaksananya efisiensi kerja semua *stakeholders* dalam sekolah untuk menunjang peningkatan mutu pendidikan.

Kompetensi manajerial sebagai salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki kepala sekolah harus diterapkan dengan baik. Mulyasa (2014) mengemukakan bahwa kompetensi manajerial merupakan kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi serta meningkatkan kualitas mutu

pendidikan. Lebih lanjut, Kunandar (2013) mengemukakan bahwa kepala sekolah harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Manajemen sekolah akan melihat bagaimana substansi pendidikan di suatu sekolah atau manajemen berbasis sekolah agar dapat berjalan dengan tertib, lancar dan benar-benar terintegrasi dalam suatu sistem kerja sama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

SMA Negeri 1 Wonomulyo sebagai salah satu lembaga pendidikan di Kabupaten Polewali Mandar menjadi perhatian bagi penulis. Hal ini disebabkan oleh penerapan manajemen sekolah yang mengalami penurunan dan masih sangat jauh dari apa yang diharapkan oleh tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah. Akreditasi yang dimiliki sebelumnya mendapat nilai (A) menurun menjadi (B) diakibatkan oleh tidak terjalannya pengelolaan manajemen yang baik serta kurangnya transparansi anggaran dalam perbaikan sarana dan prasarana yang ada di sekolah. Fenomena tersebut menjadi pemicu yang menjadi latar belakang pentingnya melakukan penelitian terkait kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Negeri 1 Wonomulyo.

Kepala sekolah sebagai motor penggerak dan penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan tujuan-tujuan pendidikan dapat direalisasikan. Sehubungan dengan peningkatan mutu, kepala sekolah senantiasa dituntut untuk meningkatkan kompetensi manajerialnya. Dengan demikian, usaha peningkatan mutu pendidikan yang ada di sekolah dapat memberikan hasil yang memuaskan. Pendidikan yang berkualitas sangat membutuhkan SDM yang berkualitas pula dalam menciptakan peserta didik yang mampu menjawab tantangan zaman. Seorang pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan harus mampu menciptakan kebijakan-kebijakan yang populer agar potensi dan visi, misi dan tujuan bisa dicapai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus yang dilakukan pada SMA Negeri 1 Wonomulyo, Kabupaten Polewali Mandar, Sulawesi Barat. Sukmadinata (2013) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif merupakan bentuk penelitian yang ditujukan pada pendeskripsian atas fenomena-fenomena, baik fenomena yang alamiah ataupun fenomena buatan dari manusia. Lebih lanjut, Syamsudduha, *et al.* (2020) mengemukakan bahwa kegiatan penelitian adalah suatu proses pengumpulan data yang sistematis dan analisis yang logis terhadap informasi untuk tujuan tertentu. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Data penelitian diperoleh melalui teknik observasi dan interview dengan beberapa informan. Sumber data diperoleh melalui informan dalam penelitian ini terdiri dari pengawas, komite sekolah, wakil kepala sekolah dalam bidang kurikulum dan sarana dan prasarana, tenaga pendidik dan kependidikan, dan beberapa peserta didik kelas 3 di SMA Negeri 1 Wonomulyo. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Wonomulyo sebagai penguat atas informasi data secara menyeluruh mengenai kevalidan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini guna memudahkan peneliti dalam melihat secara objektif tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 1 Wonomulyo. Teknik pengolahan data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Adapun teknik pengujian keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepala sekolah sebagai komponen penting dalam mewujudkan kemajuan sekolah perlu melakukan pengelolaan yang baik terhadap sekolah yang dipimpinnya. Perhatian yang diberikan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo cukup serius pada saat dipindahtugaskan ke sekolah tersebut. Hal tersebut disebabkan karena pembenahan yang kembali dilakukan setelah mengalami penurunan akreditasi dari A ke B. Hal pertama dilakukan yaitu melakukan penataan struktural dan mencari tahu kesalahan-kesalahan yang terjadi untuk mencari solusi dalam menangani permasalahan-permasalahan yang terjadi. Kepala sekolah yang baru telah mendapatkan beberapa prestasi setelah menjabat di SMA Negeri 1 Wonomulyo, seperti kepala sekolah penggerak melalui terobosan dan kompetensi manajerialnya sehingga tahap demi tahap SMA Negeri 1 Wonomulyo akan dapat meningkatkan kembali akreditasinya. Pengelolaan yang dilakukan dengan tetap berpegang teguh pada kolektivitas kerja dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 1 Wonomulyo. Dengan demikian, berbagai kegiatan pengelolaan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo melalui kompetensi manajerialnya, termasuk pengelolaan kurikulum serta tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

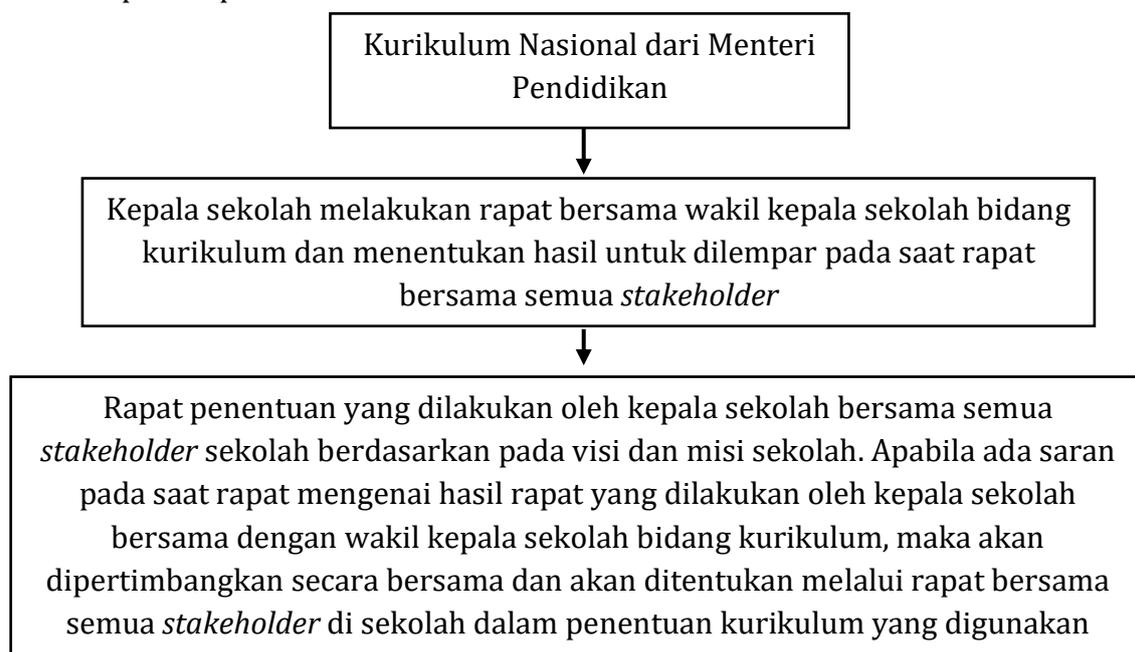
Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Mengelola Kurikulum di SMA Negeri 1 Wonomulyo

Kurikulum dalam sebuah lembaga pendidikan mempunyai peran sangat penting, bahkan dikatakan bahwa kurikulum merupakan jantungnya sekolah (Julaeha, 2019). Oleh karena itu, kurikulum perlu dikelola dengan baik agar dapat menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran bagi peserta didik sesuai kebutuhannya masing-masing. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Wonomulyo telah

melakukan pengelolaan kurikulum melalui beberapa tahapan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai pada pengawasan kurikulum.

Perencanaan Kurikulum oleh Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo

Kurikulum yang digunakan di SMA Negeri 1 Wonomulyo adalah kurikulum 2013 (K13) sesuai dengan kebijakan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 59 Tahun 2014 tentang Penerapan Kurikulum 2013. Perencanaan kurikulum yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo berdasarkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dapat dideskripsikan pada Gambar 1.



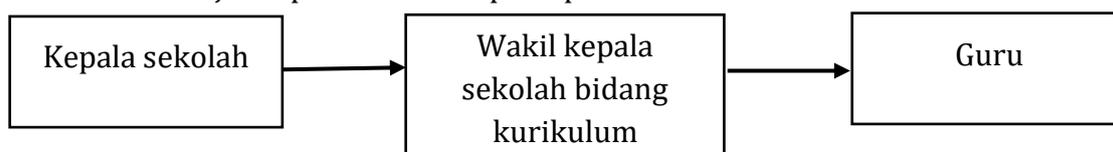
Gambar 1. Alur Perencanaan Kurikulum SMA Negeri 1 Wonomulyo

Perencanaan yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Wonomulyo berdasarkan Gambar 1 sudah melakukan penyusunan dalam perencanaan sekolah dengan sangat baik pada bidang kurikulum. Kepala sekolah telah membagi tugas dan fungsi pada wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk mengkaji secara matang bersama dengan staf kurikulum yang sudah ditunjuk sehingga beban kerja dari kurikulum tidak dilakukan sendiri oleh wakasek kurikulum, tapi dilakukan melalui kerja kolektif dengan berbagai pihak. Kepala sekolah tinggal memantau dan melihat hasil pertimbangan dan memutuskan hal-hal yang dapat menunjang pembelajaran untuk mencapai visi dan misi yang telah disusun dan sepakati secara bersama. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Adipratama, *et al.* (2018) bahwa perencanaan kurikulum dapat dilakukan melalui kegiatan workshop untuk mempersiapkan perangkat pembelajaran selama satu tahun ajaran.

Wakil kepala sekolah dalam perencanaan kurikulum telah menyusun dan mengupayakan secara fleksibel sesuai situasi dan kondisi yang terjadi di sekolah. Dengan demikian, penjabaran yang ditetapkan dapat dirumuskan secara jelas berdasarkan visi dan misi serta tujuan sekolah, agar pendidikan yang dilaksanakan efisien dan efektif. Pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah bersama dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum di SMA Negeri 1 Wonomulyo, menggunakan pendekatan “*administrasi approach*” atau “*top down*” dengan “*top up*”.

Pengorganisasian Kurikulum oleh Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo

Kurikulum sangat membutuhkan pengorganisasian yang baik sehingga kurikulum tersebut bisa tersusun dengan rapi dan tepat sasaran. Hal ini secara struktur dapat dilihat dari pola manajemen dalam sistem pengorganisasian kurikulum yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo. Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 1 Wonomulyo telah membagi tugas dan fungsinya masing-masing dalam pola pengorganisasian kurikulum disajikan pada skema seperti pada Gambar 2.



Gambar 2. Pola Pengorganisasian Kurikulum oleh Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Wonomulyo

Pengorganisasian kurikulum yang dilakukan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo, yaitu melakukan pembagian struktur sesuai pada bidang masing-masing sehingga tupoksi sangat terarah pada visi dan misi serta tujuan sekolah. Pembagian tugas yang ada di wakasek kurikulum seperti membidangi beberapa bagian staf kurikulum pembelajaran, staf kurikulum evaluasi, staf kurikulum yang menangani sertifikasi, dan staf kurikulum penilaian. Proses pengorganisasian dilakukan dalam memudahkan kerja kepala sekolah biasanya mengambil peranannya untuk mengkoordinir serta mengecek pembagian tugas yang telah disusun di bagian wakasek kurikulum beserta stafnya untuk membagi tugas dan tanggung jawab guru sesuai dengan jam mengajar yang diperlukan.

Keberhasilan kurikulum tidak terlepas dari peran guru sebagai tenaga pendidik dan pelaksana kurikulum. Guru harus mempunyai kualitas yang baik untuk mempengaruhi hasil belajar peserta didik. Semangat yang ditunjukkan guru sangat menunjang dalam proses pembelajaran sehingga kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi kepada guru agar selalu semangat dalam memberikan yang terbaik kepada peserta didik.

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan dengan menggunakan fungsi manajerialnya melalui strategi yang matang sehingga

membuat tupoksi masing-masing bidang pada wakasek kurikulum dengan mengadakan staf kepada setiap wakasek untuk membantu mereka dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan yang sudah dirancang bersama. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab dari kepala sekolah kepada masing-masing pihak yang berada dalam struktur organisasi yang dinaungi menjadi indikator pengelolaan sekolah yang baik. Kepala sekolah juga selalu memberikan motivasi dan pembinaan secara terprogram kepada seluruh guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Hal ini dilakukan untuk menumbuhkan semangat kerja karena guru merupakan ujung tombak dalam melaksanakan pembelajaran.

Pelaksanaan Kurikulum oleh Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo

SMA Negeri 1 Wonomulyo menggunakan K13 untuk semua kelas dalam pembelajaran karena sekolah berwenang mengembangkan sesuai dengan tujuan satuan pendidikan, teknologi, perkembangan potensi daerah, karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat dan peserta didik. Meskipun menggunakan program peminatan, tetapi beban belajar SMA Negeri 1 Wonomulyo dilaksanakan masih menggunakan sistem paket. Beban belajar dirumuskan dalam bentuk satuan waktu yang dibutuhkan oleh peserta didik untuk mengikuti program pembelajaran melalui penugasan, struktur dan kegiatan mandiri tidak berstruktur. Semua dimaksudkan untuk standar kompetensi lulusan dengan memperhatikan tingkat perkembangan peserta didik.

Proses pembelajaran di SMA Negeri 1 Wonomulyo dilaksanakan sesuai dengan kalender akademik yang telah dibuat oleh sekolah dan ditetapkan sesuai dengan kalender pendidikan nasional. Kegiatan pembelajaran dalam seminggu sebanyak enam hari karna belum melakukan pembelajaran *full day school*, yaitu hari senin sampai sabtu. Setiap hari diatur jam belajar masing-masing sebanyak delapan jam pembelajaran, dari pukul 07.00 pagi sampai dengan pukul 15.00 siang. Penyusunan kalender pendidikan yang dilakukan oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum bersama dengan stafnya dengan melalui pertimbangan kepala sekolah serta menyesuaikan dengan kebutuhan guru, hal ini tetap mengacu pada dasar asas yang jelas yang mengikut pada kurikulum nasional. Kalender pendidikan ini didasarkan atas kewajiban mengajar guru, selain itu pula wakasek kurikulum membuat pembagian tugas dan kewajiban guru yang dilandasi dengan asas kebersamaan dan keadilan agar tidak menimbulkan permasalahan internal sekolah.

Pelaksanaan kurikulum yang dilakukan oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum berdasarkan atas struktur program yang telah direncanakan secara bersama dan matang melalui mekanisme penyusunan jadwal pelajaran, kalender akademik, pembagian jam mengajar dan pemberian bimbingan teknis dalam

pembuatan bahan pembelajaran di kelas, sesuai dengan proses pelaksanaan kurikulum Standar Nasional Pendidikan yang mengacu dalam pengembangan kurikulum (1) standar kompetensi lulusan, (2) standar isi, (3) standar proses; dan (4) standar penilaian pendidikan. Pelaksanaan manajemen kurikulum ini menjadi hal yang fundamental, sebagaimana dikemukakan oleh Lubis (2015) bahwa manajemen kurikulum merupakan bagian yang integral dari keseluruhan manajemen yang diterapkan di semua jenis dan jenjang pendidikan.

Pengawasan Kurikulum oleh Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo

Pengawasan kurikulum yang dilakukan oleh kepala sekolah bersama dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum ditekankan pada proses dan hasil belajar. Selain itu juga, pelaksanaan kegiatan pembelajaran guru harus mengisi RPP serta membuat silabus dengan harapan dapat diketahui target kurikulum. Keberhasilan dari target juga ditunjang dari keinginan guru untuk selalu membantu peserta didik dalam memahami pelajaran yang diberikan, apabila ada kendala dalam ujian dan mendapatkan hasil di bawah standar maka dibantu lagi dengan remedial untuk mendalami mata pelajaran kurang dipahami. Keberhasilan proses belajar mengajar di sekolah dapat dilihat dari hasil pembelajaran yang dilakukan. Sejak 2014 sampai 2021, tingkat kelulusan di SMA Negeri 1 Wonomulyo mencapai 100% bagi program studi IPA maupun IPS. Hal ini berkat kerja sama yang baik antar-semua tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sehingga capaian ini bisa dipertahankan dari tahun ke tahun. Dengan demikian, hal tersebut menjadi pemacu semangat peserta didik dalam meningkatkan minat belajarnya di kelas.

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah dilakukan sejak proses perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Dengan demikian, wakil kepala sekolah bidang kurikulum meminta pendapat langsung kepada kepala sekolah untuk menemukan solusi secara bersama apabila mengalami kendala dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan. Hal tersebut dimaksudkan agar kurikulum yang direncanakan untuk sekolah SMA Negeri 1 Wonomulyo sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah juga sekaligus memberikan pembinaan jika terdapat ketidaksesuaian dengan rencana. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Sutrisno & Agustang (2018) bahwa tugas seorang pengawas adalah melakukan pembinaan, pemantauan, penilaian dan pelatihan pembimbingan secara profesional agar dapat mengimplementasikan kegiatan secara optimal.

Pelaksanaan evaluasi di SMA Negeri 1 Wonomulyo dilakukan secara terprogram dalam bentuk penilaian proses (harian), penilaian formatif (tengah semester), dan penilaian sumatif (ulangan umum akhir semester). Teknik penilaian

yang digunakan adalah penilaian secara tertulis dan praktik, untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta didik pada mata pelajaran di kelas, ditentukan oleh tiga kriteria seperti kenaikan kelas yakni: nilai, penguasaan materi, kedisiplinan dan akhlak.

Kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan proses yang dilakukan pada pengelolaan kurikulum yang ada di SMA Negeri 1 Wonomulyo sudah sangat baik. Hal ini sejalan dengan kemampuan manajerial yang tepat sehingga proses manajerial yang dilakukan dengan memulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Terry (2012). Lebih lanjut, Lubis (2015) mengemukakan bahwa proses pembelajaran di sekolah tidak akan berjalan dengan lancar tanpa manajemen kurikulum yang baik. Hal ini menjadi dasar bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Wonomulyo dikatakan baik karena memiliki kompetensi manajerial yang mampu melakukan pengelolaan kurikulum mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai pengawasan.

Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Mengelola Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMA Negeri 1 Wonomulyo

Tenaga pendidik dan kependidikan merupakan salah satu komponen penting dalam mewujudkan keberhasilan pendidikan di sekolah. Kualitas pendidikan yang dihasilkan tidak terlepas dari peran tenaga pendidik dan kependidikannya karena merekalah yang menjadi pelaksana kegiatan pembelajaran di sekolah, terutama guru (Rois, *et al.*, 2017). Dengan demikian, guru berkualitas dapat menjadi kunci bagi mutu pendidikan (Jatirahayu, 2013). Oleh karena itu, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan perlu dilakukan dengan baik oleh kepala sekolah. Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan oleh kepala sekolah melalui kompetensi manajerialnya di SMA Negeri 1 Wonomulyo, meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Perencanaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan oleh Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo

SMA Negeri 1 Wonomulyo melakukan perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan dengan membuat terlebih dahulu analisis jabatan yang dibutuhkan, antara lain menganalisis posisi, jabatan yang kosong, jumlah yang dibutuhkan, peningkatan jumlah siswa, mutasi pegawai (pindah tugas, sakit ataupun meninggal dunia), penentuan spesifikasi jurusan dan menentukan persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pelamar serta memperkirakan persediaan tenaga pendidik dan kependidikan dan menghitung keseimbangan antara kebutuhan serta persediaan. Setelah melakukan analisis kebutuhan, informasi tentang kebutuhan tenaga

pendidik atau kependidikan di lingkungan SMA Negeri 1 Wonomulyo disampaikan, baik melalui pihak internal sekolah (guru atau staf) maupun pihak eksternal sekolah melalui media massa, seperti pengumuman brosur ataupun iklan di media sosial. Hal ini sesuai dengan pernyataan Winarti (2018) yang mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan melibatkan serangkaian kegiatan analisis dan peramalan.

Perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri 1 Wonomulyo meskipun sudah dirancang dengan baik, tetapi masih mengedepankan sikap nepotisme dalam rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan. Meskipun sudah dilakukan tindak lanjut dari evaluasi, kepala sekolah dalam perencanaannya tidak melibatkan guru, kepala sekolah hanya melibatkan 4 (empat) wakil kepala sekolah. Hal ini bertujuan untuk melakukan efisiensi waktu. Guru-guru tidak mengetahui kapan akan dilakukan perencanaan rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan karena biasanya waktu dimulai tahun pelajaran baru akan mengetahuinya.

Perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 1 Wonomulyo terlebih dahulu diawali dengan analisis kebutuhan pegawai yang didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat pekerjaan dan analisis beban kerja sesuai dengan PPRI Nomor 54 Tahun 2003 tentang perubahan atas PP No 97 Tahun 2000 mengenai formasi. Artinya, jumlah dan susunan pegawai untuk jangka waktu tertentu berdasarkan atas jenis, sifat dan beban kerja. Senada dengan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti bersama kepala sekolah, wakil kepala sekolah penjaminan mutu dan guru. Mulyasa (2014) mengemukakan bahwa kepala sekolah mempunyai tugas pokok sebagai manajer dalam lembaga pendidikan dengan mengelola tenaga pendidik dan kependidikan dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal dan mengelola ketatausahaan sekolah untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi serta meningkatkan kualitas dan mutu sekolah. Hal ini juga senada dengan ungkapan Kunandar (2013) yang menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal.

Pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan oleh Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo

Pengorganisasian yang diterapkan oleh kepala SMA Negeri 1 Wonomulyo, yaitu dengan membagi pekerjaan pada setiap tenaga pendidik dan kependidikan yang terlibat di SMA Negeri 1 Wonomulyo. Kepala sekolah membagi setiap wakil kepala sekolah dengan melibatkan staf sebagai pembantu dari wakil kepala sekolah yang menangani berbagai hal untuk tetap bisa fokus pada bidang masing-masing, efisiensi waktu kerja dan keefektifan hasilnya. Pengorganisasian tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan setelah perencanaan (Amanah, *et al.*, 2021). Hal

tersebut dilakukan karena pengorganisasian berpedoman pada perencanaan yang dilakukan sebelumnya.

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan membagi job kerja setiap tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan fungsi dan kewajiban masing-masing yang telah dibuat oleh kepala sekolah. Adapun kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah apabila tenaga pendidik dan kependidikan menemui kendala di lapangan adalah memberikan kesempatan untuk melaporkan kegiatan yang sudah dilaksanakan serta mengemukakan kendala apa yang dialami selama dalam pelaksanaannya. Kepala sekolah juga telah melakukan proses pengorganisasian dengan melakukan mekanisme pekerjaan yang menerapkan SOP kepada staf yang telah ditunjuk misalnya dalam penerimaan tamu dimulai dari satpam, receptionist dan wakasek humas yang menerima sehingga setiap tamu yang ingin berkunjung ke sekolah tidak langsung bertemu dengan kepala sekolah langsung, tetapi ketika urusan itu tidak selesai di wakasek humas maka akan diberikan waktu untuk bertemu dengan kepala sekolah untuk menyelesaikan urusannya.

Kompetensi manajerial kepala sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo dalam mengatur dan membuat strategi perencanaan dan pengorganisasian di sekolah sangat baik. Hal tersebut disebabkan oleh keterbukaan kepala sekolah dalam menampung masukan-masukan dari tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan demikian, suasana kehangatan dan kepedulian yang amat baik akan tercipta karena selalu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah dalam program yang akan dilaksanakan, baik program pembelajaran maupun program yang lainnya.

Penggerakan Tenaga Pendidik dan Kependidikan oleh Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo

Penggerakan tenaga pendidik dan kependidikan telah dilakukan oleh kepala sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo. Kepala sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo selalu membangun motivasi secara implisit, yaitu berperan sebagai rekan kerja. Motivasi kerja bagi tenaga pendidik dan kependidikan sangat dibutuhkan karena tanpa motivasi, mereka tidak dapat terdorong untuk melaksanakan berbagai kegiatan (Danial, *et al.*, 2019). Dengan demikian, kepala sekolah dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan, serta selalu berusaha menyinkronkan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi dari para anggota organisasi. Hal ini dilakukan untuk menampung aspirasi dan ide-ide dari tenaga pendidik dan kependidikan dalam memajukan sekolah.

Kemampuan kepala sekolah dalam memahami dan mengetahui perilaku tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan melalui proses kerja sama dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah juga selalu memberikan pembinaan

kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam melakukan semua aktivitas yang ada di sekolah. Meskipun demikian, hal yang perlu diperhatikan walaupun semua tenaga pendidik dan kependidikan bekerja sesuai tupoksi masing-masing, tetapi tetap harus dilakukan evaluasi. Hal ini bertujuan untuk melihat kinerja yang dicapai oleh tenaga pendidik dan kependidikan. Kegiatan ini dilakukan setiap awal bulan dalam rapat dinas, semua tenaga pendidik dan kependidikan diberikan kesempatan untuk melaporkan kegiatan yang sudah dilaksanakan serta mengemukakan kendala apa yang dialami selama dalam pelaksanaan. Dengan demikian, kepala sekolah dapat memberikan pembinaan dan mendiskusikan solusi bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang mengalami kendala dalam bekerja.

Tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri 1 Wonomulyo sering difasilitasi untuk mengikuti pelatihan, baik yang diadakan oleh dinas pendidikan langsung atau pelatihan yang diadakan oleh sekolah. Hal tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di sekolah. Kepala sekolah menerapkan sikap sebagai sosok mitra kerja, bukan seorang penguasa sehingga membuat tenaga pendidik dan kependidikan terbuka atas kinerja yang dilakukan tanpa adanya tekanan dan menciptakan lingkungan yang kondusif di sekolah. Meskipun demikian, tupoksi tenaga pendidik dan kependidikan harus tetap diutamakan dalam bekerja agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Pengawasan Tenaga Pendidik dan Kependidikan oleh Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo

Bentuk pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri 1 Wonomulyo dilakukan pada saat awal perencanaan, pengorganisasian sampai tahapan pelaksanaannya. Pengawasannya diwakili langsung oleh wakasek kurikulum yang membidangi penilaian dan supervisi serta bidang evaluasi untuk melakukan supervisi terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, hal ini dilakukan sesuai dengan perintah langsung kepala sekolah dalam menangani persoalan-persoalan yang terjadi di sekolah, tinggal bagaimana pihak wakasek kurikulum berkomunikasi langsung kepada kepala sekolah apabila ada permasalahan-permasalahan yang terjadi di lapangan.

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah baik dengan membagi ruangan dan tempat duduk masing-masing sesuai dengan tupoksi yang diberikan sehingga tenaga pendidik dan kependidikan tetap bisa dipantau. Apabila ada tenaga pendidik dan kependidikan tidak melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan tupoksi, tenaga pendidik dan kependidikan tersebut akan dipanggil untuk diberikan pembinaan. Adapun strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam pengawasan kepada guru-guru untuk mengetahui kehadirannya di sekolah, yaitu kepala sekolah merubah format absen menjadi dua kali absensi. Kedatangan yang

pertama jam datang 06.00 – 07.30 satu format apabila jam pertama belum datang maka format pertama dicoret dan pindah ke format kedua di jam 07.31 – 09.00 apabila guru tidak hadir jam kedua format absen, tenaga pendidik dan kependidikan tersebut dinyatakan tidak hadir.

Pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Wonomulyo telah dilakukan sesuai dengan urutan fungsi manajemen, mulai dari perencanaan sampai pada pengawasan. Hal ini sesuai dengan penelitian Amanah, *et al.* (2021) bahwa manajemen tenaga pendidik perlu dilakukan untuk meningkatkan koprofesionalannya. Beberapa penelitian lain juga telah mendeskripsikan bahwa pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan (Winarti, 2018; Harahap, 2019; Syahrul & Yuniarni, 2020). Oleh karena itu, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri 1 Wonomulyo dilakukan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang ditawarkan oleh (Terry, 2012).

Kompetensi manajerial kepala SMA Negeri 1 Wonomulyo dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan dapat dinyatakan sudah baik. Kepala sekolah menyusun pendayagunaan pendidik dan kependidikan yang dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah. Pembagian tugas disusun dengan memerhatikan standar tenaga pendidik dan kependidikan dikembangkan sesuai dengan sekolah, mengatasi terjadinya kekurangan tenaga, menentukan sistem penghargaan dan pengembangan profesi bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan, serta menerapkan secara profesional, adil dan terbuka. Namun demikian, beberapa hal yang masih kurang seperti pada tahapan perekrutan, kepala sekolah kurang terbuka untuk menyampaikan informasi tentang perekrutan anggota baru. Walaupun mekanismenya sudah diatur secara baik, tetapi tetap saja pada kondisi di lapangan tidak sesuai dengan standar perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan. Selain itu, pengawasan kepala sekolah masih kurang tegas dalam memberikan sanksi kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang melakukan kesalahan atau terlambat datang dan pulang di jam yang sudah ditentukan.

PENUTUP

Kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Wonomulyo memiliki kompetensi manajerial yang baik karna telah menetapkan beberapa standar pendidikan agar meningkatkan mutu pendidikan yang dilakukan pada proses manajemen kurikulum. Pada tahapan perencanaannya, kepala sekolah memadukan antara *administrative approach* dengan *grass roots approach* yang disusun atas kebutuhan peserta didik. Proses yang dilakukan dalam pengorganisasian kurikulum, kepala sekolah melakukan dua tahapan yaitu tahapan pada tingkat struktural dan tingkatan akademik. Tahapan pelaksanaan manajerial kurikulum

yang dilakukan oleh kepala sekolah telah membagi tahapannya menjadi dua tingkatan, yaitu pada pelaksanaan kurikulum tingkatan sekolah dan kelas. Selain itu, tingkat pengawasan kepala sekolah menerapkan evaluasi formatif dan sumatif.

Kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Wonomulyo dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan juga sudah cukup baik karena memiliki kompetensi manajerial yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi tenaga pendidik dan kependidikan. Berbagai kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah, di antaranya mengarahkan tenaga pendidik dan kependidikan pada tujuan dari visi dan misi sekolah dengan memberikan tugas dan fungsi yang jelas untuk terciptanya budaya kerja yang efektif dan efisien. Namun demikian, tahapan perekrutan yang dilakukan masih mengedepankan nepotisme karena masih banyak ditemui pihak guru memberikan rekomendasi nama-nama keluarga yang menjadi tenaga pendidik dan kependidikan yang baru di sekolah untuk dipekerjakan tanpa melihat *background* keilmuannya. Begitu juga pada tahapan pengawasan, kepala sekolah kurang tegas dalam memberikan sanksi sehingga masih terdapat tenaga pendidik dan kependidikan yang datang terlambat dan pulang sebelum waktu yang ditentukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adipratama, Z., Sumarsono, R. B., & Ulfatin, N. (2018). Manajemen Kurikulum Terpadu di Sekolah Alam Berciri Khas Islam. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 372–380. <https://doi.org/10.17977/um027v1i32018p372>
- Amanah, I. M., Hermawan, A. H., & Hidayat, W. (2021). Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 6(1), 55–62. <https://doi.org/10.15575/isema.v6i1.6121>
- Danial, D., Damopolii, M., & Syamsudduha, S. (2019). Hubungan antara Iklim dan Budaya Madrasah dengan Motivasi Kerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Sinjai Barat Kabupaten Sinjai. *Manajemen Pendidikan*, 14(1), 60–72. <https://doi.org/10.23917/jmp.v14i1.8357>
- Febriyanti, E., Amri, M., Baharuddin, & Rahman, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru. *Nazzama: Journal of Management Education*, 1(2), 171–181. <https://doi.org/10.24252/jme.v1i2.25908>
- Hanson. (1985). *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn Bacon Inc.
- Harahap, A. (2019). Manajemen Tenaga Pendidik di MTs.S Darul Falah Langgapayung Kabupaten Labuhanbatu Selatan. *Jurnal Ecobisma*, 6(1), 29–36.

- Jatirahayu, W. (2013). Guru Berkualitas Kunci Mutu Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Guru Caraka Olah Pikir Edukatif*, 17(2), 46–53. <https://doi.org/10.21831/jig%20cope.v0i0.3005>
- Julaeha, S. (2019). Problematika Kurikulum dan Pembelajaran Pendidikan Karakter. *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 7(2), 157–182. <https://doi.org/10.36667/jppi.v7i2.367>
- Kunandar. (2013). *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Lubis, A. Y. (2015). Pelaksanaan Manajemen Kurikulum pada SMA Negeri 1 Buengcala. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 3(1), 13–33.
- Minarti, S. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mulyasa, E. (2014). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahman, D., & Akbar, A. R. (2021). Problematika yang Dihadapi Lembaga Pendidikan Islam sebagai Tantangan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Nazzama: Journal of Management Education*, 1(1), 76–89. <https://doi.org/10.24252/jme.v1i1.25242>
- Rois, M., Ifriqia, F., & Susanti, D. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. *Edudeena*, 1(2), 75–80. <https://doi.org/10.30762/ed.v1i2.449>
- Sukmadinata, N. S. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sutrisno, & Agustang, A. (2018). Peranan Pengawas Sekolah terhadap Pelaksanaan Kurikulum 2013 di SMA Negeri 17 Makassar. *Jurnal Sosialisasi Pendidikan Sosiologi-FIS UNM*, 5(3), 100–105. <http://ojs.unm.ac.id/sosialisasi/article/view/2376>
- Syafaruddin. (2002). *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedi Widiasarana Indonesia.
- Syahrul, S., & Yuniarni, Y. (2020). Pengelolaan Tenaga Pendidik pada Lembaga Pendidikan Nonformal Bidang Keagamaan Islam. *Shautut Tarbiyah*, 26(2), 316–340. <https://doi.org/10.31332/str.v26i2.2162>
- Syamsudduha, S., Yunus, A. R., & Rahman, D. (2020). Tinjauan Riset Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Alauddin Makassar (Analisis Kecenderungan dan Bidang Kajian Penelitian Mahasiswa). *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 273–289. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v4i2.17731>

Terry, G. R. (2012). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Winarti, E. (2018). Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Tarbiyatuna*, 3(1), 1–26. <https://core.ac.uk/download/pdf/231315803.pdf>