

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SMK N 1 TERBANGGI BESAR LAMPUNG TENGAH

By

Made Puja Satyawan, Sumadi, Alben Ambarita

FKIP Unila: Jl. Soemantri Brojonegoro No. 1 Gedung Meneng Bandar Lampung

e-mail:madepujas@gmail.com

HP.: 0852 6934 3333

This research is done to analyze and describe the planning, organizing staff, actuating program, and controlling at State Vocational School 1 Central Lampung. This research used case study with the qualitative approach, data gained through interview in the forms of opinions, respons, information, and concept formulated in the description of the problems. The result of the research shows that 1) planning school program was babsed on bottom up; 2) organizing staff based on the goverment rule to accomodate all the teachers' need of teacher right; 3) actuating program based on vision and mission; and 4) controlling the program was done by system in each study program and division.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana kepala sekolah merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai manajer. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, menggunakan rancangan studi kasus, data diperoleh dari wawancara berupa pendapat, tanggapan, informasi, konsep dan keterangan yang berbentuk uraian dalam mengungkapkan masalah, kajian dokumen dan observasi lapangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) perencanaan program menggunakan prinsip *bottom up*; 2) perancangan pengorganisasian staf mengacu kepada peraturan yang ada dengan tetap mengakomodir hak atas tunjangan sertifikasi; 3) pelaksanaan program berangkat dari penyusunan Visi, Misi; dan 4) pengawasan program dilaksanakan dengan sistem berjenjang di jurusan dan unit masing-masing.

Kata kunci: sekolah kejuruan, kompetensi manajerial kepala sekolah.

PENDAHULUAN

Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah dalam rangka membenahi sistem manajemen pendidikan. Satu model pembenahan yang dilakukan pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Nasional (2013) adalah menerapkan 4 (empat) level paradigma baru program pendidikan sekolah yaitu (1) program pendidikan yang berorientasi pendidikan berbasis luas atau pendidikan berbasis masyarakat (*broad-based education* atau *community based education*), (2) pengembangan substansi materi yang berbasis kecakapan hidup (*life skill*), (3) pengelolaan proses belajar mengajar yang berorientasi pada peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based quality improvement*), dan (4) pelaksanaan manajemen yang sumber dayanya berorientasi pada manajemen berbasis sekolah (*school based managament*)

Satu model pengelolaan adalah manajemen berbasis sekolah agar mampu menjadi Kepala Sekolah yang efektif dan efisien, Kepala Sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi. Kompetensi tersebut adalah kompetensi kepribadian, manajerial, sosial, supervisi, dan kewirausahaan seperti dalam Permendiknas No 13 tahun 2007. Kompetensi-kompetensi tersebut sudah sangat dimaklumi oleh siapa saja yang berkecimpung di dunia pendidikan terutama mereka yang memiliki minat menjadi kepala sekolah dalam rangka melakukan pengabdian kepada bangsa secara lebih luas. Pelaksanan tugas pokok manajerial kepala sekolah di satuan pendidikan sebagai suatu sistem organisasi, dimaksudkan untuk mencapai tujuan, yaitu untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Sergiovani dalam Sagala (2013:88) mengemukakan bahwa kualitas pendidikan yang diterima di

sekolah akan menghasilkan kualitas belajar sebagai produk dari keefektifan manajerial kepala sekolah, yang didukung oleh guru dan staf sekolah lainnya sebagai cerminan keefektifan dan keberhasilan sekolah.

Mulyasa (2004:25) menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah semakin penting untuk ditingkatkan sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam kegiatan pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Perkembangan yang semakin maju tersebut, mendorong perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kebutuhan yang makin meningkat itu, memicu semakin banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Berbekal kemampuan manajerial yang kuat kepala sekolah akan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut. Dalam suatu organisasi modern, peran lingkungan adalah melakukan sejumlah fungsi, antara lain memperkuat organisasi beserta perangkat kerjanya, menerapkan tapal batas, artinya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, memberi standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan apa yang dilakukan oleh para pegawai, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa seorang pimpinan harus mampu mengelola segala sumber daya yang ada di sekolah, mengarahkan dan sekaligus mempengaruhi berbagai aktivitas yang memotivasi berkaitan dengan tugas para

anggotanya yang ada di bawahnya. Berkenaan dengan penelitian ini, maka kemampuan tersebut sangat diperlukan. Maksudnya bahwa kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi anggotanya adalah berkaitan dengan bagaimana seorang kepala sekolah mampu menjalin suatu budaya di sekolah dengan cara menanamkan nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Sekolah Menengah Kejuruan SMK Negeri 1 Terbanggi Besar dalam menjalankan peran t serta dalam turu menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki daya saing harus mengacu kepada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. SMK Negeri 1 Terbanggi Besar adalah sekolah negeri yang sudah seharusnya melebihi tata kelola dan manajerial sumber daya yang dilakukan oleh sekolah negeri yang lain karena perjalanan panjang yang sudah dilewatinya. Apabila pola perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, penerahan, pengendalian, dan pengawasan tidak lebih unggul dari sekolah negeri maka SMK Negeri 1 Terbanggi Besar tidak memiliki daya saing. Sesungguhnya SMK Negeri 1 Terbanggi Besar tidak saja bersaing dengan sekolah negeri tetapi juga bersaing dengan sekolah swasta. Ciri keunggulan SMK Negeri 1 Terbanggi Besar di antaranya adalah merupakan sekolah yang sudah tua, memilki tenaga pendidik dan kependidikan yang memadai, jumlah ruang kelas yang cukup secara rasio, dan memiliki unit usaha sebagai laboratorium praktik usaha ekonomi siswa.

Manajemen Pendidikan

Follet dalam Handoko (2007:108) menyatakan bahwa manajemen adalah seni mencapai sesuatu melalui orang lain (*manajemen is the art of getting things done thourh the other*). Berangkat dari definisi manajemen di atas maka dapat diketahui bahwa ada dua istilah yang diberikan para ahli mengenai istilah manajemen yaitu sebagai seni yang merupakan kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan dan ada pula yang memberikan definisi manajemen sebagai suatu ilmu yang merupakan kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis. Dengan demikian suatu organisasi untuk mencapai tujuannya tidak akan terlepas dari aktivitas manajemen. Manajemen menginginkan tujuan organisasi tercapai dengan efisien dan efektif. Adapun fungsi manajemen diantaranya 1) Perencanaan (*Planning*) adalah kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut, 2) Pengorganisasian (*Organizing* dan *Staffing*) adalah kegiatan mengkoordinir sumber daya, tugas dan otoritas diantara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien dan efektif, 3) Pengarahan (*Leading*) adalah membuat bagaimana orang-orang tersebut bekerja untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, 4) Pengendalian (*Controlling*) bertujuan untuk melihat apakah organisasi berjalan sesuai rencana. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan, maka pengalaman dan hasil penelitian bidang SDM dikumpulkan secara sistematis

selanjutnya disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Menurut Rivai (2008:1), istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia. Pemanfaatan ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya yang ada dapat lebih optimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedarmayanti (2007:13) mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian". Menjadi tugas utama manajemen sumber daya manusia yaitu mengelola pegawai seefisien dan seefektif mungkin agar diperoleh pegawai yang produktif dan dapat memberikan keuntungan yang maksimal bagi perusahaan. Secara khusus Sedarmayanti (2007:13) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk 1) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan pegawai cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi seperti yang diperlukan, 2) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka, 3) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktifitas pelatihan yang terkait "kebutuhan bisnis", 4) Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi Yang bernilai membantu dan membentuk pengembangan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama, 5) Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif

dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan, 6) Mengembangkan iklim lingkungan dimana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang, 7) Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan, 8) Kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah), 9) Manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas), 10) Memastikan bahwa orang dinilai atau dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai, 11) Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi, 12) Memastikan bahwa kesamaan tersedia untuk semua, 13) Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi, 14) Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Schuler, Dowling, dan Smart dalam Burhanuddin (2003:69) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia secara garis besar memiliki fungsi dan aktivitas pokok yang dilaksanakan oleh kebanyakan bagian sumber daya di segenap organisasi sebagai berikut:

- 1) Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia merupakan satu fungsi yang menjadi dasar efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Dalam perencanaan sumber daya manusia melibatkan estimasi keperluan sumber daya-sumber daya manusia yang dibutuhkan. Terdapat dua aktivitas dalam hal ini meliputi (a) pengadaan staff, dan (b) manajemen karier. Aktivitas perencanaan melalui satu tahapan-tahapan sebagai berikut:

- 1) mengumpulkan, menganalisis, dan memperkirakan data sumber daya guna membuat *data base* ketersediaan satuan pendidikan. 2) merumuskan sasaran-sasaran dan kebijakan-kebijakan dalam bidang kepegawaian guna memperoleh persetujuan dan dukungan dari pemimpin organisasi, 3) merancang dan mengimplementasikan rencana serta program-program pengadaan, pelatihan dan promosi, dan 4) mengontrol dan menilai rencana dan program sumber daya guna mendukung tercapainya sasaran manajemen sumber daya manusia.
- 2) Pengadaan sumber daya manusia atau staff, terdapat sejumlah aktivitas pokok fungsi pengadaan yakni a) pemanggilan pelamar, b) pelaksanaan seleksi, c) penempatan atau penugasan hasil rekrutmen.
- 3) Penilaian dan kompensasi, istilah yang dikenal dalam penilaian pegawai adalah *performance appraisal* atau penilaian kinerja. Tujuan dari penilaian kinerja dapat disajikan sebagai berikut; a) hasil penilaian menjadi acuan bagi pengembangan sumber daya di masa datang, b) hasil penilaian adalah gambaran relatif kontribusi individu terhadap lembaga, c) sebagai bentuk pembinaan sumber daya yang berkelanjutan, d) sebagai dasar penetapan sistem merit atau penggajian, e) acuan promosi, f) acuan *feed back* untuk pegawai itu sendiri, g) sebagai acuan estimasi sumber daya manusia tentang kebutuhan sekarang dan yang akan datang, dan h) media komunikasi antara atasan dan bawahan sekaligus menumbuhkan kepercayaan antara penilaian dan yang dinilai.
- 4) Pelatihan dan pengembangan, kegiatan pelatihan dan pengembangan dilandasi oleh prinsip-prinsip a)

motivasi individu, b) pengakuan atas perbedaan individu, c) untuk kegiatan yang bersifat praktis, d) penguatan, e) balikan, f) tujuan belajar yang akan dicapai, g) situasi belajar, h) transfer pembelajaran, dan i) tindak lanjut. Untuk terlaksananya sebagaimana tersebut perlu analisis 1) siapa yang akan ikut serta dalam pelatihan, 2) siapa yang akan melatih, 3) alat, bahan dan media apa yang diperlukan, 4) pada level apa hasil dari pelatihan yang diharapkan, 5) bagaimana desain pelatihannya, dan 6) akan dilaksanakan di mana.

- 5) Penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif, seketika suatu organisasi telah mendapatkan sumber daya atau karyawan, saatnya pimpinan melakukan pembinaan, perawatan dengancara memberikan penghargaan dan mengupayakan suasana, kondisi kerja, dan iklim kerja yang kondusif agar karyawan merasa betah dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan lembaga dimana ia bekerja. Untuk menjaga hal yang sedemikian ini perlu di\suarkan lembaga dan karyawan harus tumbuh bersama. Apabila karyawan tumbuh tetapi lembaga tidak tumbuh, maka disana terdapat parasitisme. Sebaliknya lembaga tumbuh tetapi karyawan tidak tumbuh, maka di sana terjadi tirani. Dengan demikian hubungan antara lembaga dan karyawan berdasarkan hubungan mutualisme.

Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah

Sejalan dengan uraian kepemimpinan di atas kepemimpinan dalam organisasi sekolah secara umum sama. Kepala Sekolah adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus mengayomi

bawahannya yaitu para guru dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul.

Wahjosumidjo (2002:83) mengartikan bahwa Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Sebenarnya dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dan anggotanya mempunyai ketergantungan satu dengan yang lainnya. Setiap anggota organisasi mempunyai hak untuk memberikan sumbangan demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perlu adanya kebersamaan. Rasa kebersamaan dan rasa memiliki pada diri setiap anggota mampu menimbulkan suasana organisasi yang baik.

Menurut Supriadi (2002:268), ada tujuh indikator keberhasilan seorang kepala sekolah, yaitu Kepala Sekolah sebagai 1) Manajer, 2) Pemimpin, 3) Wirausaha, 4) Pencipta Iklim Kerja, 5) Pendidik, 6) Administrator, dan 7) Penyelia.

Siswandari (2015:1) juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kepribadian dan integritas serta kemampuan untuk meyakinkan dan mengarahkan orang lain, untuk mencapai tujuan sesuai dengan sasaran. Hal tersebut di atas meliputi kepribadian, kemampuan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang.

Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan kepala sekolah memiliki kemampuan memimpin yang baik. Jadi, dengan demikian jelas bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi di atas selain juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Kepala sekolah selain mampu untuk

memimpin, mengelola sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi guru dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi.

Kompetensi Kepala Sekolah

Berikut penulis sajikan tentang kompetensi kepala sekolah yang tersi dari Kompetensi Keperibadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi, dan Sosial.

Kompetensi Kepribadian

Pengelolaan pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah dituntut berkepribadian yang baik serta berakhlak mulia, mampu mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, serta menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah. Sebagai kepala sekolah diharapkan memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin dan memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri serta terbuka dalam melaksanakan tugas.

Kompetensi Kewirausahaan

Kepala sekolah diharapkan memiliki naluri kewirausahaan dan memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi. Kepala Sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha.

Kompetensi Supervisi

Supervisi pendidikan merupakan salah

satu dari fungsi pokok administrasi pendidikan. Berbagai fungsi administrasi pendidikan yang dimaksudkan adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, kepegawaian, pembiayaan dan penilaian. Seluruh fungsi administrasi pendidikan tersebut semestinya berjalan dengan baik sesuai dengan fungsinya. Supervisi sebagai salah satu fungsi yang sangat penting yang tidak dapat dipisahkan dengan fungsi yang lainnya. Disebut penting oleh karena setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan supervisi, maka dalam hubungan ini isu kebijakan mengenai supervisi pendidikan sangat menarik untuk dikaji, terutama kebijakan supervisi di tingkat persekolahan. Peran supervisi dapat dilaksanakan berbagai pihak, namun dalam penelitian ini fokus elaborasi pada supervisi yaitu yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dalam hubungan dengan hal ini, supervisi yang dimaksudkan adalah supervisi pembelajaran yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Kompetensi Sosial.

Kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi sosial agar mampu berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat. Kepala sekolah dapat bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi Manajerial

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin sekaligus manajer yaitu orang yang memimpin dan mengelola manajemen sekolah yang harus memiliki dasar-dasar dan syarat kepemimpinan dan harus memahami fungsi-fungsi dasar manajemen. Tugas-tugas yang telah

didelegasikan kepada petugas yang telah ditunjuk, dikoordinasikan dengan anggota kelompok sehingga terbentuk kerjasama yang kompak sebagai patner kerja kepala sekolah untuk melaksanakan program kerja yang telah digariskan.

Kompetensi Kepala Sekolah Menurut Permendiknas

Kepala sekolah Menurut Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007, bahwa kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dituntut agar mampu memenuhi lima kompetensi yaitu: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial. Dari ke lima kompetensi tersebut menjadikan kriteria untuk mengukur perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Kesenjangan yang dialami kepala sekolah dalam mengelola pendidikan dapat diukur oleh masing-masing kompetensi berikut ini.

Kompetensi Keperibadian.

Kompetensi Keperibadian dalam mengelola pendidikan kepala sekolah dituntut berkepribadian yang baik serta berakhlak mulia, mampu mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, serta menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah. Sebagai kepala sekolah diharapkan memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin dan memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri serta terbuka dalam melaksanakan tugas.

Kompetensi Manajerial

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin sekaligus manajer yaitu orang yang memimpin dan mengelola manajemen sekolah yang harus memiliki dasar-dasar

dan syarat kepemimpinan dan harus memahami fungsi-fungsi dasar manajemen. Tugas-tugas yang telah didelegasikan kepada petugas yang telah ditunjuk, dikoordinasikan dengan anggota kelompok sehingga terbentuk kerjasama yang kompak sebagai patner kerja kepala sekolah untuk melak-sanakan program kerja yang telah digariskan

Kompetensi Kewirausahaan.

Selain sebagai manajerial, kepala sekolah diharapkan memiliki naluri kewira-husaan dan memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalammelaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi. Kepala Sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengu-saha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha.

Dengan demikian, kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan atau *skill* tentang pengelolaan atas sumber-sumber daya yang meliputi sumber daya manusia dan non sumber daya manusia dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang diupayakan untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga secara efektif dan efisien.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus dengan pendekatan kualitatif karena data dan informasi yang peneliti kumpulkan lebih banyak berupa keterangan-keterangan dan penjelasan yang bukan berbentuk angka. Menurut Rahardjo & Gudnanto (2011:250), studi kasus adalah suatu metode untuk memahami individu yang dilakukan secara integratif dan komprehensif

sehingga diperoleh pemahaman yang mendalam tentang individu tersebut beserta masalah yang dihadapinya dengan tujuan masalahnya dapat terselesaikan dan memperoleh perkembangan diri yang baik. Pendapat lain disampaikan oleh Best dalam Riyanto (2010:24) yang menyatakan bahwa studi kasus berkenaan dengan segala sesuatu yang bermakna dalam sejarah atau perkembangan kasus yang bertujuan untuk memahami siklus kehidupan atau bagian dari siklus kehidupan suatu unit individu (perorangan, keluarga, kelompok, dan pranata sosial suatu masyarakat).

Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini ditentukan dengan *Purposive Sampling*. Peneliti menentukan informan yang akan digali informasinya atas dasar pertimbangan tertentu. Informan pertama adalah kepala sekolah. Kepala sekolah dijadikan sebagai sumber data karena kepala sekolah tentu menginginkan lembaganya tumbuh dan berkembang untuk mencapai visi dan misinya mendirikan sebuah lembaga pendidikan. Informan kedua adalah Wakil Kepala Sekolah. Wakil Kepala Sekolah ditetapkan sebagai informan dengan pertimbangan bahwa Wakil Kepala Sekolah yang paling bertanggung jawab atas lancar atau tidak lancarnya kegiatan sekolah, tertib atau tidaknya kegiatan sekolah. Pertimbangan lain adalah pastilah Wakil Kepala Sekolah adalah orang pertama yang akan diajak berdiskusi untuk membahas permasalahan, tantangan, dan proyeksi-proyeksi yang akan dilakukan. Informan setelah Wakil Kepala Sekolah adalah kepala jurusan. Kepala jurusan dijadikan informan dengan pertimbangan bahwa kepala jurusan berada pada level yang paling dekat dengan level operasional.

Secara umum kepala jurusan memahami seluk beluk jurusannya masing-masing. Kepala jurusan sekaligus dijadikan sebagai pembanding informasi yang didapat dari Kepala Sekolah dan wakil kepala sekolah. Selanjutnya Kepala Laboratorium, Kepala Normatif, Kepala Unit Usaha. Informan terakhir adalah perwakilan guru yang ditentukan oleh perkembangan yang terjadi di lapangan. Informan guru murni atas dasar analisis peneliti dengan tetap berpijak kepada objektivitas dan independensi peneliti yang bertanggung jawab sebagai orang yang paham atas etika keilmuan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini disesuaikan dengan masalah, dan tujuan penelitian. Sugiyono (2013:279), pengumpulan data kualitatif sebagai data primer, dilakukan dalam waktu yang bersamaan dan diharapkan peneliti mampu menemukan fenomena-fenomena baru yang sebelumnya belum pernah ada, selanjutnya mengkonstruksi fenomena-fenomena tersebut sehingga fenomena-fenomena yang kompleks menjadi lebih jelas. Moleong (2013:235), pengumpulan data yang dikumpulkan melalui wawancara, pengamatan, dokumen atau secara gabungan, pengumpulan data akan dapat menghasilkan catatan-catatan tertulis. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian dengan pendekatan kualitatif ini dalam hal untuk pengumpulan data yang dilakukan terhadap objek dilakukan dengan cara sebagai berikut:

Observasi

Sebelum observasi dilaksanakan, pengobservasi (*observer*) telah menetapkan terlebih dahulu aspek-aspek apayang akan diobservasi. Aspek-aspek tersebut telah dirumuskan secara

operasional, sehingga “tingkah laku” yang akan dicatat nanti dalam observasi hanyalah apa-apa yang telah dirumuskan tersebut. Observasi yang dilakukan adalah observasi terstruktur. Observasi berstruktur, aspek-aspek “tingkah laku” yang diobservasi telah dimuat dalam suatu daftar yang telah disusun secara sistematis. Bentuk catatan yang sistematis yaitu daftar cek (*check list*), adalah suatu daftar yang memuat catatan tentang sejumlah “tingkah laku” yang akan diobservasi. Skala bertingkat (*rating scale*), adalah gejala yang akan diobservasi dalam tingkatan yang telah ditentukan. Kelemahan dari observasi berstruktur ini adalah bahwa pengobservasi sangat terikat dengan daftar yang telah tersusun sehingga ia tidak mungkin mengembangkan observasinya dengan aspek-aspek lain yang kebetulan terjadi selama observasi berlangsung. Untuk mengatasi kelemahan ini, dapat ditempuh dengan cara kombinasi, yaitu menggunakan suatu daftar yang terperinci tentang tingkah laku yang diobservasi, yang dilengkapi dengan blanko untuk mencatat tingkah laku tertentu yang muncul, yang belum terekam dalam daftar. Hal-hal yang diobservasi dalam penelitian ini diantaranya kondisi sekolah (ruang guru, ruang kelas, ruang laboratorium komputer, ruang unit usaha, jurnal mengajar, silabus, instrumen supervisi).

Wawancara

Penulis berbekal instrumen berupa panduan wawancara, daftar pertanyaan, dan alat perekam dengan cara mendatangi nara sumber untuk mendapatkan data yang diinginkan. Hal ini karena salah satu metode pengumpulan data adalah dengan jalan wawancara, yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden. Wawancara merupakan salah satu bagian

terpenting dari setiap penelitian kualitatif. Tanpa wawancara, peneliti akan kehilangan informasi yang hanya dapat diperoleh dengan jalan bertanya langsung kepada responden.

Wawancara adalah wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan masalah dan pertanyaan yang akan diajukan. Peneliti menggunakan jenis wawancara ini untuk mencari jawaban yang diinginkan. Keuntungan wawancara ini jarang mengadakan pendalaman pertanyaan yang dapat mengarahkan terwawancara untuk tidak berdusta.

Dokumentasi

Metode ini merupakan suatu cara mengumpulkan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga diperoleh data yang lengkap sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Alasan peneliti menggunakan metode ini adalah (1) sebagai bukti untuk pengujian, (2) merupakan sumber yang stabil dan kaya akan informasi, (3) relatif mudah diperoleh, (4) lebih bersifat alamiah, (5) untuk memperluas cakrawala pengetahuan peneliti terhadap situasi lingkungan yang diteliti. Dokumen dalam penelitian ini adalah berupa Silabus, RPP, pengumuman resmi, agenda guru, dokumen administratif, piala, notulen rapat, SK pengangkatan, brosur, borang supervisi, dan foto.

Analisis Data

Analisis data dalam penelitian manajemen tenaga pendidik di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar, dilakukan sebelum peneliti memasuki lapangan, pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Analisis masalah penelitian ini dimaksudkan untuk

menjawab rumusan masalah mengenai masalah-masalah yang dihadapi SMK Negeri 1 Terbanggi Besar dalam manajemen tenaga pendidik.

Secara operasional transkrip wawancara dibaca secara berulang-ulang untuk dipilih yang terkait dengan fokus penelitian dan diberi kode berdasarkan subfokus penelitian dan sumbernya. Pemberian kode sangat diperlukan untuk memudahkan pelacakan data secara bolak-balik.

Reduksi Data

Penulis mereduksi data untuk merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Reduksi data yang penulis lakukan merupakan proses pengumpulan data penelitian. Peneliti menemukan data dari menerapkan metode wawancara, observasi, dokumentasi, atau berbagai dokumen yang berhubungan dengan sistem perencanaan, komunikasi, memotivasi, pengorganisasian, dan pengawasan, faktor penghambat dan faktor pendukung pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya data tambahan apabila diperlukan.

Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, tabel, grafik, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut maka data menjadi terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan secara sistematis

atau simultan sehingga data yang diperoleh dapat menjelaskan dan menjawab permasalahan yang diteliti.

Penarikan Kesimpulan

Mengambil kesimpulan merupakan analisis lanjutan dari reduksi data dan *display* data sehingga data dapat disimpulkan. Penarikan kesimpulan sementara, untuk diuji kembali dengan data di lapangan dengan cara merefleksi kembali, peneliti bertukar pikiran dengan ahli dalam hal ini pembimbing 1 dan 2 agar kebenaran ilmiah dapat tercapai.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar.

Keabsahan Data

Pengecekan kredibilitas atau derajat keabsahan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti telah sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan. Derajat kepercayaan data (*kesahihan data*) dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (*nilai*) kebenaran, baik bagi pembaca maupun bagi subjek yang diteliti. Pengecekan keabsahan data merupakan bagian yang penting dalam penelitian kualitatif yaitu untuk mengetahui dan mengecek kebenaran data yang diperoleh, maka dilakukan pengecekan kredibilitas data dengan triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik pemeriksaan keabsahan data, dapat juga dilakukan dengan melalui kriteria kredibilitas dengan teknik pemeriksaan sebagai berikut:

a) Perpanjangan keikutsertaan. Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian. Perpanjangan keikutsertaan peneliti akan memungkinkan meningkatkan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan. Hal tersebut penting artinya karena penelitian kualitatif berorientasi pada situasi, sehingga dengan perpanjangan keikutsertaan dapat memastikan apakah konteks itu dipahami dan dihayati. Disamping itu membangun kepercayaan antara subjek dan peneliti memerlukan waktu yang cukup lama.

b) Triangulasi, Triangulasi adalah teknik keabsahan data melalui pengecekan atau membandingkan data penelitian dengan berbagai cara.

c) Pemeriksaan sejawat melalui diskusi, Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat. Diskusi dengan teman sejawat memberikan kesempatan awal yang baik untuk menjajaki dan menguji hipotesis yang muncul dari pemikiran peneliti. Ada kemungkinan permasalahan muncul dalam benak peneliti. Metode ini digunakan dengan cara mengekspose hasil sementara maupun hasil akhir penelitian yang diperoleh dalam bentuk diskusidengan beberapa teman atau informan, subjek peneliti dan dosen pembimbing yang membantu dalam penelitian ini. Diskusi dilakukan untuk mendapatkan kebenaran hasil dari penelitian. Dengan demikian validitas dari penelitian ini dapat diandalkan.

d) Ketekunan Pengamatan, Dalam pengamatan penelitian yang dilakukan ini ketekunan pengamatanbermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat rentan dengan

persoalan yang sedang dicari kemudian pemusatan pada hal-hal tersebut secara rinci. Dengan istilah lain ketekunan pengamatan akan menghasilkan kedalaman pemahaman terhadap permasalahan.

Hasil Penelitian Perencanaan Program

Menurut Amabarita (2013:93), Kompetensi Manajerial meliputi mampu menyusun perencanaan sekolah yang terdiri atas (1) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah. (2) Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategis, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik. (3) Mampu menyusun rencana operasional (renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik. (4) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik. (5) Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan,

strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana anggaran belanja sekolah yang baik. (6) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan program yang baik, dan (7) Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik. Mengacu kepada uraian di atas maka kemampuan melakukan perencanaan adalah bagian dari pengetahuan sekaligus seni melakukan manajemen. Sebagai pengetahuan atau ilmu, kepala sekolah harus memahami dasar teori mengerahkan orang untuk dilibatkan dalam perencanaan. Sedangkan pelibatan orang setiap kepala sekolah berbeda-beda, oleh karenanya pelibatan orang lain memerlukan seni yang dengan suka rela orang lain mau terlibat. Pelibatan orang-orang dalam perencanaan, kepala sekolah menggunakan strategi dari bawah ke atas. Perencanaan diawali dari dibentuknya kelompok kerja (pokja) yang terdapat di masing-masing unit di bawah komando ketua/kepala unitnya masing-masing. Selanjutnya dinaikkan kepada para wakil kepala sekolah untuk dilakukan penyesuaian. Selanjutnya, setelah dilakukan penyesuaian di tingkat para waka dilanjutkan kepada stafnya kepala sekolah. Setelah mendapat koreksi dari staf yang pada prinsipnya staf adalah perwujudan kepala sekolah, diajukan kepada komite untuk mendapatkan pengesahan yang berarti sekolah sudah memiliki RKAS. Setelah RKAS disetujui oleh komite sekolah dikembalikan kepada pokja sebagai organ sekolah yang

berfungsi sebagai pelaksanan program. Teknik semacam ini adalah teknik pelibatan. Kahn (1990) mendefinisikan pelibatan pekerjaan sebagai pemanfaatan anggota organisasinya untuk peran-peran pekerjaannya. Dalam pelibatannya, orang mempekerjakan dan mengungkapkan secara fisik, pengetahuan, dan emosionalnya selama melaksanakan perannya. Konsep pelibatan Kahn bersifat motivasi karena hal tersebut merujuk kepada pengalokasian sumber daya personal untuk berperan dalam pekerjaan dan juga untuk bagaimana secara intens dan secara konsisten diterapkan pada sumber-sumber daya tersebut. Fokus pelibatan atas aspek-aspek positif atas pekerjaan seseorang. Pelibatan pekerja/karyawan adalah kesediaan pekerja dan kesanggupan untuk membantu keberhasilan perusahaannya, secara luas dengan cara menyediakan kebebasan usaha atas dasar keberlanjutan (Littel & Little, 2006). Pekerja juga didefinisikan sebagai pelibatan dengan dan antusiasme untuk bekerja.

Pengorganisaian Staf

Menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/U/1996, manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang

tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Pengorganisasian personel di SMK-N 1 Terbanggi Besar mengacu kepada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Staf kepala sekolah bersama kepala sekolah merancang struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan. Kebutuhan yang dimaksud adalah kebutuhan organisasi itu sendiri dan kebutuhan personel untuk tetap aman mendapatkan tunjangan sertifikasi. Setelah struktur organisasi terbentuk, selanjutnya melakukan penempatan personel sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Selanjutnya dilakukan sinkronisasi dengan data pokok pendidik dan tenaga kependidikan. Sinkronisasi ini dalam rangka menjaga hak guru yang sudah berhak mendapatkan tunjangan sertifikasi dapat terakomodir. Setelah sinkron dengan data pokok pendidik, maka pengorganisasian staf dianggap selesai dan dapat digunakan sebagai acuan kerja selama satu tahun pelajaran ke depan. Apabila pengorganisasian staf bersifat kaku dan tidak mengupayakan kesamaan dan pembelaan atas hak personel, hambatan besar bahkan kerugian atas momen dan kepentingan yang lebih besar, lebih luas akan terjadi.

Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program kepala sekolah adalah manifestasi dirinya sebagai *leader* yang harus mampu memberikan petunjuk pencatatan-pencatatan atau fungsi administrasi, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo

(2002:110) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan. Pengetahuan kepala sekolah terhadap sumber daya manusia secara menyeluruh akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya. Kepala sekolah, dalam melaksanakan tugas-tugas operasional, sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian pada hakekatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Kepala Sekolah juga berorientasi terhadap tugas, kepala sekolah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar

setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap merasa senang dalam melakukan tugasnya. Dengan demikian, efektivitas kerja kepala sekolah bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat menyenangkan dalam situasi tertentu ketika para tenaga kependidikan melakukan tugas-tugas yang diembankan kepadanya. Pelaksanaan program berangkat dari penyusunan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran (VMTS). Setelah VMTS terbentuk tiap-tiap unit menjabarkan menjadi program dan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam satu tahun ke depan yang terhimpun dalam RKAS. Setelah RKAS mendapat pengesahan dari komite, program dan kegiatan dapat dilaksanakan menjadi kegiatan rutin selama satu tahun pelajaran berjalan. Tiap unit selalu berkoordinasi dengan unit-unit lain yang terkait. Selama kurun waktu berjalan VMTS selalu disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah dalam kegiatan rapat-rapat. Baik rapat dinas, waka, staf, komite sekolah dan pada kesempatan dimana mayoritas warga sekolah berkumpul. Bilamana program dan kegiatan terlaksanan dengan baik, sekolah mempersepsikan bahwa VMTS juga tercapai.

Pengawasan Program

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai pengawas atau supervisor, yaitu mensupervisi atau mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya pendidika dan kependidikan. Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang

secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervise pendidikan, dan memanfaatkan hasilnya. Hasil supervisi bermanfaat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan sekolah. Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan atau guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala sekolah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru seniornya untuk membantu melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerjanya (2) meningkatnya keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah juga harus berupaya menjadikan sekolah sebagai sarana belajar yang lebih efektif. Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai pengawas kepala sekolah harus mampu mencari terobosan-terobosan atau inovasi-inovasi. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan yang baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model pengelolaan dan pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dalam cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative,

rasional, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptasi dan fleksibel. Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya moving class, program akselerasi dan lain-lain. Pengawasan program yang dilaksanakan di SMK-N 1 Terbanggi Besar dengan sistem berjenjang. Pengawasan dimulai dari jenjang terendah pada tiap unit dan jurusan. Pengawasan yang berhubungan dengan kinerja pendidik, pada setiap jurusan terdapat asesor yang bertugas melakukan penilaian kinerja guru. Asesor melaporkan kinerja kepada ketua jurusannya masing-masing. Permasalahan yang muncul sedapat mungkin diselesaikan di jurusan masing. Namun apabila permasalahan yang muncul tidak dapat diselesaikan dilanjutkan ke pada wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan bermuara kepada kepala sekolah. Kinerja kepala sekolah di bawah pengawasan pengawas sekolah.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut 1) Perencanaan Program, Sekolah melakukan perencanaan program menggunakan prinsip *bottom up*. Kelompok kerja bersama ketua/kepala unit menyusun program diajukan ke wakil kepala sekolah yang relevan, dilanjutkan ke staf kepala sekolah, kemudian divalidasi oleh kepala sekolah untuk disahkan bersama komite sekolah. 2) Pengorganisian Staf, Peraturan dan undang-undang dijadikan dasar sebagai acuan dalam perancangan pengorganisasian staf, kemudian dilakukan penempatan personel berdasarkan kompetensi dan keahliannya, kemudian dilakukan sinkronisasi dengan dapodik. Setelah sinkron dengan dapodik organisasi SMK-N 1 Terbanggi Besar

siap dijalankan. 3) Pelaksanaan Program, Pelaksanaan program berangkat dari penyusunan Visi, Misi, Tujuan dan sasaran (VMTS). Setelah VMTS terbentuk tiap-tiap unit menjabarkan menjadi program dan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam satu tahun ke depan yang terhimpun dalam RKAS. 4) Pengawasan Program, Pengawasan program dilaksanakan dengan sistem berjenjang. Pengawasan dilakukan dimulai dari jenjang terendah pada tiap unit ada jurusan. Pengawasan yang berhubungan dengan kinerja pendidik, pada tiap jurusan terdapat asesor yang bertugas melakukan penilaian kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarita, Alben. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandar Lampung: Penerbit Universitas Lampung.
- Burhanudin, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah*. Malang: Penerbit Universitas Malang.
- Depdiknas, 2007. *Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah*. Biro Hukum: Kemendiknas.
- Handoko T. Hani. 2007. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Kemdiknas. 2013. *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah*. Berita. http://www.kemdiknas.go.id/kemdikbud/berita/14_03.
- Kahn, W.A. 1990. *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement of Work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
<http://dx.doi.org/10.2307/256287>
- Rahadjo, Satjipto. 2011. *Hukum dan Perubahan Sosial*, Genta Publishing: Yogyakarta.
- Rahardjo, Susilo & Gudnanto. 2011. *Pemahaman Individu Teknik Non Tes*. Kudus: Nora Media Enterprise.
- Riyanto, Bambang. 2010. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE
- Sagala, Syaiful. 2013. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2011. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit CV Mandar Maju.
- Siswandari. 2015. *Kompetensi Manajerial (Suplemen Diklat Jilid 1) Materi penguatan Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah* Diterbitkan Oleh: LPPKS, Indonesia
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta
- Supriadi, Dedi, 1999, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Wahjosumijo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.