

# KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI SMAS ISLAM TERPADU AL BIRUNI MANDIRI KOTA MAKASSAR

Sukma Ayu<sup>a</sup>, Sumarlin Mus<sup>b</sup>, Hasan<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Maassar

Jalan. AP Pettarani Kota Makassar

alamat e-mail: [sukmaayu20062002@gmail.com](mailto:sukmaayu20062002@gmail.com)  
[sumarlin.mus@unm.ac.id](mailto:sumarlin.mus@unm.ac.id)  
[hasan@unm.ac.id](mailto:hasan@unm.ac.id)

**Abstrak:** Penelitian ini mengkaji tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dan tenaga kependidikan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri Kota Makassar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dan tenaga kependidikan serta mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dan tenaga kependidikan. Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif dan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini dilaksanakan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri Kota Makassar. Sumber data penelitian ini kepala sekolah, Guru dan tenaga kependidikan. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dan tenaga kependidikan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri Kota Makassar diantaranya : 1) Perencanaan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan berdasarkan pengembangan sekolah, dilaksanakan oleh kepala sekolah di setiap awal tahun ajaran baru, dengan melalui kegiatan evaluasi dengan melihat rapor penilaian guru dan tenaga kependidikan, 2) Rekrutmen dan seleksi guru dan tenaga kependidikan sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah, dilakukan dengan memilih yang benar-benar dalam bidang yang diperlukan (profesional) dan mampu loyal serta berkomitmen dengan baik, 3) Pembinaan dan pengembangan profesional guru dan tenaga kependidikan, dalam hal ini guru dan tenaga kependidikan diberikan pelatihan, kelas bahasa inggris dan bahasa arab, kelas tahfiz serta rutin diadakan evaluasi dan supervisi, 4) Mutasi dan promosi guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kewenangan yang dimiliki sekolah, pelaksanaan mutasi dilakukan di awal tahun ajaran dengan berkoordinasi dengan guru dan tenaga kependidikan yang bersangkutan kemudian disesuaikan dengan keahliannya, sedangkan promosi dilaksanakan di awal tahun ajaran dengan memperbaharui kontrak sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, 5) Pemberian kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kewenangan dan kemampuan sekolah, pihak sekolah memberikan tunjangan bertahap tiap tahunnya, diluar daripada itu ada juga apresiasi dari yayasan seperti liburan ke luar kota atau luar negeri bahkan tiket umroh gratis. Faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan adalah faktor pendukung yang meliputi dukungan dari yayasan serta visi dan misi sekolah. Sedangkan faktor penghambatnya adalah adanya guru dan tenaga kependidikan yang tidak kompeten dalam bekerja.

**Abstract:** This study examines the managerial competence of school principals in managing teachers and education staff at Integrated Islamic High School Al Biruni Mandiri Makassar City. The purpose of this research is to know the description of competency managerial principals in managing teachers and education personnel as well knowing the supporting factors and inhibiting factors of the head's managerial competence schools in managing teachers and educational staff. This research approach is qualitative and descriptive research type. This research was conducted in SMAS Integrated Islam Al Biruni Mandiri Makassar City. The data source of this research is head schools, teachers and education personnel. Data collection techniques in the form of interviews, observation, and documentation. Data analysis techniques use data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Checking the validity of the data using the triangulation technique. The results of the research show that competency managerial principal in managing teachers and education staff in Al Biruni Mandiri Integrated Islamic High School Makassar City includes: 1) Planning the needs of teachers and education personnel based on school development, carried out by the principal at the beginning of each year new teachings, through evaluation activities by looking at teacher assessment reports and education staff, 2) Recruitment and selection of teachers and staff education according to the level of authority possessed by the school, is carried out by choosing those who are truly in the required field (professional) and able to be loyal and committed well, 3) Coaching and professional development of teachers and education personnel, in this case teachers and education staff are given training, English and Arabic language classes, tahfiz classes and regular evaluation and supervision, 4) Transfers and promotions teachers and education personnel in accordance with the authority of the school, The implementation of transfers is carried out at the beginning of the school year in coordination with the teachers and education personnel concerned are then adjusted accordingly expertise, while promotions are carried out at the beginning of the school year with renew the contract in accordance with the duties and responsibilities, 5) Providing welfare for teachers and education staff in accordance with authority and ability of the school, the school provides allowances gradually every year, apart from that there is also appreciation from foundations such as holidays out of town or abroad and even free Umrah tickets. Supporting factors and obstacles to school principals in managing teachers and education personnel is a supporting factor which includes support from the foundation as well as the vision and mission school. Meanwhile, the inhibiting factor is the presence of teachers and personnel incompetent at work.

**Keywords:** Managerial Competence, Management of Teachers and Education Personnel

## 1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan usaha pengembangan kualitas manusia dari berbagai aspek. Pendidikan sebagai aktivitas yang disengaja untuk mencapai tujuan tertentu dan melibatkan berbagai faktor yang saling berkaitan antar satu dengan yang lainnya (Hikmat,2009). Dalam pembukaan Undang-Undang dasar tahun 1945 telah ditegaskan negara berkewajiban mencerdaskan kehidupan bangsa, salah satunya dapat dilaksanakan melalui pendidikan, adapun dalam Undang-undang No.20 Tahun 2003, menyatakan bahwa:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan,pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya,masyarakat,bangsa dan negara.

Penyelenggaraan pendidikan yang baik merupakan upaya dalam meningkatkan kualitas pendidikan,salah satu faktor pendorong keberhasilan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan adalah dengan memiliki sumber daya yang baik dan kompeten dalam bidang pendidikan. Dalam hal ini,sumber daya manusia memberikan pengaruh dan peranan penting dalam keberhasilan suatu organisasi,termasuk organisasi pendidikan yaitu sekolah. Sumber daya manusia dapat menjadi investasi baik jangka pendek maupun jangka panjang sehingga banyak organisasi terus menerus mengembangkan sumber daya yang dimiliki. Oleh karena itu, dalam mencetak pendidikan yang bermutu perlu diwujudkan sumber daya manusia Indonesia yang memiliki kecerdasan intelektual,kecerdasan spiritual,dan kecerdasan emosional.

Ada empat aspek yang di programkan pemerintah dalam peningkatan mutu pendidikan yaitu aspek kurikulum,tenaga pendidik dan pengelolaan sekolah yang efektif. Dari beberapa aspek tersebut, dalam peningkatan mutu kegiatan belajar mengajar dibutuhkan pengoptimalisasi kompetensi manajerial kepala sekolah, karena kepala sekolah menjadi salah satu komponen pendidikan yang sangat berperan dalam peningkatan kualitas pendidikan.

Kepala sekolah merupakan standar yang harus dipenuhi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, kepala sekolah memiliki peran dan menjadi penentu dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Supriadi (1998:346) menyatakan bahwa: “Erat hubungan antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah,iklim budaya sekolah,dan menurunnya perilaku nakal peserta didik” dan kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro,yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus menjadi suri teladan,baik bagi guru, tenaga kependidikan maupun kepada siswa dan orang tua siswa.

Dalam meningkatkan kualitasnya, kepala sekolah tentunya harus menguasai kompetensinya terlebih dahulu. Adapun kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah tertuang dalam Kepmendiknas No.13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/kepala Madrasah yang harus dimiliki yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Menurut Moehersono (2012:32) kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan,keterampilan,nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.(Yunita,2018).

Adapun aspek kompetensi manajerial kepala sekolah terdiri dari 16 aspek,enam diantaranya yakni menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan,memimpin sekolah dalam pendayagunaan sumber daya sekolah,mengelola guru dan tenaga kependidikan,mengelola sarana dan prasarana sekolah, mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik,mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional,mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel,transparan,dan efisien serta melakukan monitoring,evaluasi,dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat,serta merencanakan tindak lanjutnya.

Suhardiman (2012:36) menyatakan bahwa “kepala sekolah harus mampu

memberdayakan semua sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat mendorong kemajuan sekolah, salah satu sumber daya yang harus dikelola oleh kepala sekolah adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan". Terkait dengan hal tersebut, Wahyudi (2012:68) juga mengemukakan bahwa "kompetensi manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumberdaya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan". Dalam hal ini kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dalam mengatur, mengkoordinasikan dan menggerakkan para bawahan kearah pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Selain peran kepala sekolah yang sangat berpengaruh dalam membangun pendidikan yang berkualitas dan bermutu pada suatu sekolah, guru dan tenaga kependidikan juga mempunyai peranan yang sangat penting dalam mendukung dan menentukan keberhasilan dan kelancaran proses belajar mengajar yang dilakukan di kelas maupun di luar kelas. Guru dan tenaga kependidikan yang bermutu dan berkualitas akan mampu melaksanakan pendidikan, pengajaran dan pelatihan yang efektif dan efisien. Kemampuan mengajar guru yang sesuai dengan tuntutan standar tugas yang diemban memberikan efek positif bagi hasil yang ingin dicapai seperti perubahan hasil akademik siswa, sikap siswa, keterampilan siswa, dan perubahan pola kerja guru yang semakin meningkat. Tenaga kependidikan sekolah juga berperan dalam mendukung proses pendidikan yang ada di sekolah dengan melakukan kegiatan pengelolaan surat menyurat yang dimulai dari menghimpun (menerima), mencatat, mengelola, menggandakan, mengirim, dan menyimpan semua bahan keterangann yang diperlukan oleh organisasi. Namun, tugas seorang tenaga kependidikan bukan hanya itu, akan tetapi semua yang berhubungan dengan informasi-informasi atau keterangan-keterangan yang penting mengenai kelancaran perkembangan suatu badan organisasi dalam pencapaian tujuan sebuah sekolah.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Badan Standar Nasional Pendidikan menyatakan bahwa pendidik (guru) harus memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan

dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini. Hal tersebut memperjelas bahwa guru sebagai agen pembelajaran menunjukkan pada harapan, bahwa guru merupakan pihak pertama yang paling bertanggung jawab dalam pentransferan ilmu pengetahuan kepada peserta didik dan juga harus menguasai kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial.

(Rukmana, 2015) mengemukakan bahwa "Tenaga Administrasi Sekolah merupakan salah satu bagian daripada tenaga kependidikan yang keberadaannya tidak dapat dipisahkan dari efektivitas program. Tenaga administrasi sekolah/madrasah merupakan *non teaching Tenaga kependidikan* dikenal dengan sebutan tenaga kependidikan tata usaha (TU) yang bertugas sebagai pendukung berjalannya proses pendidikan di sekolah melalui layanan administratif guna terselenggaranya proses pendidikan yang efektif dan efisien di sekolah".

Peranan sekolah sangat besar dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, dan berkewajiban memberikan pelayanan yang baik kepada siswa. Namun sebelum memberikan pelayanan kepada siswa, tentunya kinerja guru dan tenaga kependidikan yang terlibat dalam proses pembelajaran mamupun di luar kelas juga harus diperhatikan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan seorang pemimpin atau kepala sekolah yang mampu memmanage sekolah dengan baik dan memiliki motivasi kerja yang tinggi, serta mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif sehingga dapat mendukung kinerja guru dan tenaga kependidikan yang berakhir pada peningkatan kualitas dan kuantitas sekolah dan siswa.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan pada tanggal 24 Februari 2023 diperoleh informasi bahwa dalam menerapkan kompetensi manajerial nya, kepala sekolah SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri mengikuti standar operasional dan kurikulum yang berlaku. Kepala sekolah SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri melakukan perencanaan sekolah disetiap awal tahunnya dengan melibatkan para guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri juga selalu mengadakan rapat rutin dengan para guru. Selain guru dan tenaga kependidikan, kepala sekolah juga selalu mengontrol perkembangan belajar siswa guna memastikan kelancaran proses belajar mengajar yang sedang berjalan. Namun masih ada beberapa kendala yang dialami oleh kepala sekolah dalam menerapkan kompetensi

manajerialnya terutama dalam pengelolaan dan peningkatan kualitas guru dan tenaga kependidikan SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri.

Setelah melakukan wawancara dengan kepala sekolah, diperoleh informasi bahwa kinerja guru di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri belum berjalan dengan maksimal dalam menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien. Kurangnya guru di sekolah tersebut membuat proses belajar mengajar berjalan dengan tidak optimal, guru sering tidak hadir dikarenakan ada beberapa guru yang mengajar di sekolah lain, guru juga mengajar diluar jurusan atau keahliannya, kepala sekolah mengungkapkan bahwa ada beberapa guru yang harus mengajar dengan mata pelajaran yang bukan ahlinya guna mengisi jam pelajaran yang kosong, hal tersebut tentu akan sangat berpengaruh terhadap kinerja guru dan kualitas pembelajaran. Selain permasalahan guru, tenaga administrasi pada sekolah tersebut masih kurang disiplin, menurut keterangan dari kepala sekolah tenaga kependidikan di sekolah tersebut tidak datang setiap hari sesuai dengan hari kerja, sehingga dalam menjalankan tugas dalam melayani siswa masih kurang optimal. Dari pemaparan masalah tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri belum terlaksana dengan sebagaimana mestinya.

Adapun hasil penelitian yang relevan dengan konteks penelitian yang akan dikaji yaitu Pertama, (Rohimat, 2019) dengan Judul "Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Prestasi sekolah Pada SMA Negeri Pangandaran" pada penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kemampuan manajerial kepala sekolah SMA Negeri 1 Pangandaran berjalan dengan baik terutama dalam hal penyusunan perencanaan, karena kepala sekolah selalu menjadikan kegiatan sebelumnya sebagai acuan dan juga melakukan pengembangan-pengembangan baru. Adapun faktor penghambat kepala sekolah SMA Negeri Pangandaran dalam meningkatkan prestasi sekolah yaitu terdapat beberapa masalah dalam meningkatkan kinerja guru, salah satunya masalah guru ketika mengajar dikelas dan masalah peserta didik dalam menerima

pelajaran. Adapun yang menjadi faktor penghambat kepala SMA 1 Pangandaran dalam menjalankan tugas manajerialnya yaitu: 1) Terbatasnya media Pembelajaran; 2) sebagian besar guru belum menguasai teknologi pendidikan; 3) Metode pembelajaran yang digunakan masih monoton.

Kedua, (Sapril Siregar, 2022) dengan judul "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Balai pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran (BP2IP) Malahayati Aceh" hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala BP2IP Malahayati Aceh telah memiliki program peningkatan mutu pembelajaran berupa kampus inggris, karakter beriman, bertakwa dan memajukan ilmu pengetahuan serta teknologi. Kepala sekolah juga membuat strategi, diantaranya: 1) Melaksanakan proses seleksi penerimaan peserta didik baru sesuai standar yang telah ditetapkan; 2) Mendirikan unit MEC (Malahayati English Council) yang khusus menangani perkembangan bahasa inggris; 3) Memberikan jam khusus bahasa inggris setiap pagi; 4) Wajib menyapa menggunakan bahasa inggris; 5) Menyiapkan waktu khusus untuk siraman rohani; 6) Melaksanakan pengajian setiap minggu; 7) Mengembangkan E-Learning; 8) Menyiapkan gedung baru dan ruang kelas yang nyaman; 9) membuat taman dan pantai yang nyaman untuk pembelajaran; 10) mengadakan ruang laboratorium, simulator dan bengkel yang lengkap; 11) memberikan arahan pada pelajar untuk fokus dalam menggunakan fasilitas yang telah disediakan, dan 12) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan.

Ketiga, (Erianti, 2018) dengan judul "Implementasi Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini" hasil dari penelitian ini adalah kepala TK Tunas Muba menjelaskan tugasnya sebagai manajerial dalam menyusun program, membuat visi dan misi, membimbing atau mengarahkan dan lain sebagainya sudah sangat baik dan bijaksana dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil studi dokumen dan wawancara, peneliti menemukan bahwa kepala sekolah dalam pengimplementasian peran manajerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan anak usia dini sudah sangat baik, dibuktikan dengan seluruh komponen kepala sekolah sudah tertata dengan baik dan terbukti kegiatan penyelenggaraan pendidikan anak usia dini di TK Tunas Muba bisa berjalan dan berlangsung sampai pada saat

ini. TK Tunas Muba mampu terakreditasi “B” dan menjadi TK satu-satunya di Kecamatan Lawang Wetan yang telah terakreditasi.

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada penelitian pertama berfokus pada bagaimana pengimplementasian kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mewujudkan sebuah prestasi sekolah; pada penelitian kedua berfokus pada peningkatan mutu pembelajaran; pada penelitian ketiga berfokus pada penyelenggaraan pendidikan anak usia dini, Sedangkan pada penelitian ini lebih berfokus pada bagaimana pengelolaan guru dan tenaga kependidikan di sekolah swasta terkhusus di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri. Selain itu, penelitian ini dengan penelitian terdahulu memiliki lokasi penelitian yang berbeda. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas mengenai peranan dan penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dari berbagai aspek.

Berdasarkan uraian diatas, mengingat begitu pentingnya peran kepala sekolah dalam mengembangkan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan, maka kepala sekolah sebagai seorang manajer seharusnya mempunyai perencanaan yang baik dan tepat sasaran agar pengelolaan guru dan tenaga kependidikan dapat berjalan secara optimal.

Adapun alasan peneliti mengambil lokasi/objek penelitian di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri dikarenakan sekolah tersebut merupakan sekolah terakreditasi B dengan jumlah siswa kurang lebih 56 siswa dan tidak memiliki guru tetap, namun memiliki lokasi yang strategis. Akan tetapi, dengan melihat belum maksimalnya peran kepala sekolah dalam mengembangkan dan mengelolah kinerja guru dan tenaga kependidikan nya pada SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri membuat peneliti tertarik untuk mengetahui lebih dalam mengenai bagaimana penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dan tenaga kependidikan terutama pada sekolah swasta dengan kondisi tersebut. Oleh karena itu, peneliti mengangkat judul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Mengelola Guru dan Tenaga kependidikan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri Kota Makassar”.

## 2. KAJIAN TEORI

### 2.1 Kepala Sekolah

#### 2.1.1 Pengertian Kepala Sekolah

Menurut Kamus Bahasa Indonesia, kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah merupakan sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Berdasarkan pengertian tersebut, maka secara sederhana kepala sekolah dapat diartikan sebagai seseorang yang mempunyai wewenang dalam mengatur suatu lembaga atau sekolah, mulai dari membimbing guru sampai mengawasi kegiatan belajar mengajar yang berlangsung pada sekolah.

Wahjosumidjo (2013:83) mengatakan bahwa “ kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat di selenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pembelajaran”. Rahmat, dkk. (2006) dikutip dari Basri (2014:40) juga mengungkapkan bahwa “ kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”.

Menurut Wahyosumidjo (2010:83) mengungkapkan bahwa “kepala sekolah merupakan seorang *leadership* yang akan memberikan sejumlah tugas dan peran kepada koleganya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati dimana di dalamnya terjadi interaksi proses pembelajaran di dalam kelas ataupun di luar kelas dan memperhatikan seluruh komponen yang terdapat di sekolah untuk mencapai tujuan dan sasaran yang disepakati tersebut yang tidak lain dan tidak bukan adalah visi dan misi sekolah”.

Adapun menurut Sagala (2009:88) mengemukakan bahwa “kepala sekolah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi kepala sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan”.

Selanjutnya, Wibowo & Saptono (2017) dalam (Hidayat et al. 2019:63) mengatakan bahwa “kepala sekolah sebagai administrator (*school Administastor*), kepala sekolah harus mampu mendayagunakan sumber yang tersedia secara optimal. Sebagai *maanjer (Manajer of Schools)*, kepala sekolah harus mampu bekerja

bersama dan melalui orang lain dalam organisasi sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan (*educational leader*), kepala sekolah harus mampu mengkoordinasi dan menggerakkan semua potensi manusia untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Sebagai supervisor (*School's Supervisor*) kepala sekolah wajib membantu guru (*to help teacher*) meningkatkan kapasitasnya untuk membelajarkan murid secara optimal”.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang menduduki jabatan fungsional yang memiliki wewenang dalam memimpin dan mengatur suatu lembaga pendidikan atau organisasi pendidikan guna mencapai suatu tujuan sekolah.

### 2.1.2 Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Menurut Kemendikbud No.0489/U/1992 dan Kepmendikbud No.054/U/1993 menyebutkan bahwa kepala sekolah mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan kegiatan pendidikan
- b. Membina kesiswaan
- c. Melaksanakan bimbingan dan penilaian bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya
- d. Menyelenggarakan administrasi sekolah
- e. Merencanakan pengembangan, pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana
- f. Dan melaksanakan hubungan sekolah dengan lingkungan, orang tua, dan masyarakat.

Adapun menurut Mulyasa (2004:58) tugas dan tanggung jawab kepemimpinan kepala sekolah dirumuskan dalam 7 langkah yaitu:

- a. Memahami misi dan tugas pokoknya
- b. Memahami jumlah pembantunya
- c. Mengetahui nama-nama pembantunya
- d. Memahami tugas setiap pembantunya
- e. Memperhatikan kehadiran pembantunya
- f. Memperhatikan peralatan yang dipakai pembantunya, dan
- g. Menilai pembantunya.

Menurut Dricker yang dikutip Made Pidarta (2004:235) mengungkapkan bahwa tugas kepala sekolah masa depan adalah: 1) Menangani organisasi berdasarkan tujuan; 2) Mengambil resiko yang lebih besar dan untuk waktu yang lebih panjang, sebab ia memutuskan sendiri alternatif-alternatif pemecahan masalah serta kontrolnya; 3) dapat membuat keputusan strategi; 4) dapat membangun teori yang terintegrasi atau terpadu; 5) dapat mengkomunikasikan informasi secara jelas dan cepat; 6) dapat melihat organisasi sebagai keseluruhan dan mengintegrasikan fungsi-fungsinya, dan; 7) dapat menghubungkan hasil kerjanya dengan organisasi dan lingkungan serta menemukan hal-hal yang berarti sebagai bahan pengambilan keputusan dan tindakan.

Tugas pokok kepala sekolah menurut Soewadji Lazaruth (1992:20) adalah “mengembangkan sekolahnya secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan jaman”. Soewadji Lazaruth (1992:21) juga menjelaskan bahwa fungsi kepala sekolah terbagi menjadi tiga macam yaitu sebagai administrator, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan.

Adapun fungsi kepala sekolah yang dikemukakan oleh Basri (2014:43), yaitu:

- 1) Memperlakukan semua bawahannya dengan cara yang sama sehingga tidak terjadi diskriminasi, 2) Memberikan sugesti dan saran kepada para bawahan dalam melaksanakan tugas, 3) Bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, Tenaga kependidikan, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, maupun suasana yang mendukung, 4) Katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, Tenaga kependidikan, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, 5) Menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah, 6) Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada setiap bawahannya yang dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa tugas kepala sekolah yaitu melakukan perencanaan kegiatan

sekolah, menyelenggarakan kegiatan sekolah, mengatur kegiatan administrasi sekolah, memperbaiki hubungan dengan masyarakat dan para guru, mengontrol kegiatan sekolah, dll. Adapun fungsi kepala sekolah yaitu sebagai administrator bagi bawahannya, sebagai fasilitator, sebagai supervisor, dan sebagai katalisator atau penyemangat bagi bawahannya.

### 2.1.3 Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat mempengaruhi keberhasilan sekolah dalam meningkatkan tugas tata usaha dalam pencapaian tujuan sekolah yang dipimpin. Kepala sekolah sebagai manajer harus mempunyai strategi yang tepat dalam memberdayakan tenaga kependidikan dengan melakukan kerjasama yang kooperatif, memberikan peluang kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan profesinya dan memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk terlibat dalam kegiatan penunjang program sekolah. Adapun peranan kepala sekolah sebagai manajer yaitu: kemampuan menyusun program, kemampuan menyusun organisasi/ personalia, kemampuan menggerakkan Tenaga kependidikan/guru dan karyawan, kemampuan mengoptimalkan sumber daya sekolah. (Pohan, 2018)

Menurut Siahaan (2006) di kutip dari (Pohan, 2018) mengemukakan bahwa ada tiga hal penting yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai manajer, yaitu sebagai berikut:

- 1) Proses, yaitu suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu.
- 2) Sumber daya suatu sekolah, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku, serta pendukung untuk mencapai tujuan. Setiap sumber daya itu memiliki nilai tersendiri bagi organisasi, yang berfungsi sebagai pendukung terciptanya kondisi yang kondusif bagi organisasi untuk melakukan seluruh perencanaan organisasi.
- 3) Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selain itu, menurut Stoner dikutip dari Wahjosumidjo (2007:96-97) menyatakan bahwa ada tujuh macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu

organisasi, yaitu:

- a. Bekerja dengan dan melalui orang lain;
- b. Bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan;
- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
- d. Berfikir secara realistis dan konseptual;
- e. Adalah penjurong tengah;
- f. Adalah seorang diplomat; dan
- g. Pengambilan keputusan yang sulit.

Dalam peranan kepala sekolah sebagai manajer, ada beberapa kemampuan yang harus dimiliki, yaitu: 1) Mampu memprediksi masa depan sekolah, 2) Mampu melakukan suatu inovasi dengan mengambil inisiatif yang kreatif untuk kemajuan sekolah, 3) Mampu menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif, 4) Mampu menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, 5) Mampu untuk menemukan sumber-sumber pendidikan lainnya dan menyediakan fasilitas pendidikan yang memadai, 6) Mampu melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya. (Samsilayurni, 2022)

Dari beberapa pendapat di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa sebagai seorang manajer kepala sekolah harus mampu menyusun perencanaan sekolah di tiap tahunnya agar tujuan sekolah dapat tergambar dengan baik. Selanjutnya kepala sekolah harus mampu meningkatkan kualitas sumber daya sekolahnya, mampu mengambil keputusan dan bertanggung jawab dengan keputusan yang diambil, mampu menyusun program-program sekolah, dan mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas tenaga pendidik serta tenaga kependidikan yang ada di sekolah.

## 2.2 Kompetensi Kepala Sekolah

### 2.2.1 Pengertian Kompetensi kepala Sekolah

Kompetensi kepala sekolah merupakan salah satu komponen standar kepala sekolah, selain kualifikasi pendidikan yang harus S1 atau DIV dengan pengalaman menjadi guru pada jenjang yang dipimpinnya antara 3-5 tahun. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas



profesionalnya. (UU No.14/2005)

Menurut Kamus Bahasa Indonesia, kompetensi berarti (kewenangan) kekuasaan menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Adapun pengertian dasar kompetensi yaitu kemampuan atau kecakapan.

Dalam Surat Keputusan Mendiknas 045/U/2002 tentang Inti Kurikulum Perguruan tinggi menyatakan bahwa Kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab yang dimiliki oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu.

Kompetensi sangat erat kaitannya dengan kepribadian dan dapat memprediksi perilaku dalam situasi maupun tugas pekerjaan. Selain itu, Kompetensi juga sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja. Orang yang berkompotensi sudah pasti memiliki kinerja yang baik dan maksimal. (Suharsaputra, 2016)

Menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Suhardiman (2012:104) menyatakan bahwa kompetensi adalah kinerja yang efektif dan/atau unggul yang mendasari dalam pekerjaan atau situasi.

Menurut Roe (2001) dalam Suhardiman (2012:105) juga mengemukakan bahwa kompetensi sebagai kemampuan yang cukup untuk melakukan tugas-tugas atau peran. Kompetensi merupakan integrasi pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai pribadi dan sikap. Kompetensi membangun pengetahuan dan keterampilan dan diperoleh melalui pengalaman kerja dan belajar dengan melakukan.

Kompetensi secara teoritis, tidak dipandang sebagai sesuatu yang menggambarkan kinerja, akan tetapi lebih menunjukkan pada kemampuan sebagai potensi yang dapat terwujud dalam kinerja bila di dukung oleh motivasi untuk melakukan pekerjaan yang menjadi peran dan tugasnya. Bila kombinasi itu ada, maka kompetensi akan menjadi prediksi penting akan mutu kinerja yang dilakukan oleh kepala sekolah. Melihat kompetensi-kompetensi kepala sekolah yang terdiri dari kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial, terdapat dua unsur yang penting untuk dicermati, yaitu unsur yang melekat dalam karakteristik individu dalam konteks kehidupan sosial yang menuntut internalisasi dan sosialisasi (seperti

kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial), serta unsur yang berkaitan dengan kemampuan, keterampilan yang menuntut pada pendidikan dan latihan (seperti kompetensi manajerial dan kompetensi supervisi). Namun meskipun demikian keduanya sangat berkaitan di mana yang satu perlu jadi pondasi kepemimpinan dan yang lainnya merupakan pengembangan dalam kepemimpinan, dan dalam implementasinya, diberi spirit (dijiwai) oleh kompetensi kewirausahaan, sehingga dapat bergerak dalam kedinamisan masyarakat serta tangansn perubahan global. (Suharsaputra, 2016)

Wahyudi (2012:28) mengatakan bahwa "kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi afektif, nilai-nilai dan keterampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik dengan jabatan dan tugas yang dilaksanakan". Spesifikasi kemampuan tersebut dimaksudkan agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Kepala sekolah yang memenuhi kriteria dan persyaratan suatu jabatan berarti berwenang atas jabatan atau tugas yang diberikan dengan kata lain memenuhi persyaratan kompetensi.

Dari beberapa pendapat diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kompetensi kepala sekolah adalah kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan nilai-nilai dasar yang dijabarkan kepala sekolah dalam bertindak dan berfikir secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah yang di pimpin.

### 2.2.2 Jenis-jenis Kompetensi Kepala Sekolah

Menurut Kepmendiknas No.13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/kepala Madrasah, ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu:

- a. Kompetensi kepribadian,
- b. Kompetensi manajerial,
- c. Kompetensi kewirausahaan,
- d. Kompetensi supervisi, dan
- e. Kompetensi sosial.

### 2.2.3 Standar Kompetensi kepala Sekolah

Pada Peraturan Menteri Pendidikan nasional republik Indonesia No. 13 tahun 2007, tentang Standar kepala Sekolah/Madrasah. Kualifikasi umum kepala sekolah/madrasah

tercantum dalam Permendiknas No.13 Tahun 2007 yaitu sebagai berikut:

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi; 2) pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun; 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing,kecuali ditaman Kanak-kanak/Raudhatul Atfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/C bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Selanjutnya, Menurut Kemendiknas (2007), dasar penyusunan standar kompetensi kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- b. PP No. 19 tahun 2005 khususnya yang terkait dengan pasal-pasal yang mengatur kompetensi kepala sekolah,yaitu sebagai berikut:

- 1) Pasal 28 tentang kualifikasi sebagai pendidik

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran,sehat jasmani dan rohani,serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi kompetensi pedagogik

,kompetensi kepribadian,kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan. Kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sampai dengan (4) dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan Peraturan Menteri.

- 2) Pasal 38 tentang kriteria kepala sekolah yang harus memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan

Kriteria untuk menjadi kepala SMP/ MTs/ SMA/ MA/SMK/MAK meliputi: 1) Berstatus sebagai guru SMP/ MTs/ SMA/ MA/ SMK/ MAK; 2) Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku; 3) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK; dan 4) Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.

- 3) Pasal 39 memiliki kualifikasi sebagai pengawas

- 1) Pengawasan pada pendidikan formal dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan; 2) Kriteria minimal untuk menjadi pengawas satuan pendidikan meliputi: a. Berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya 8 (delapan) tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya 4 (empat) tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang di awasi; b. Memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan; c. Lulus seleksi sebagai pengawas satuan pendidikan. 3) Kriteria pengawas suatu satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat

- (1) dan ayat (2) dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.
- 4) Pasal 49 memiliki kemampuan mengelola dan melaksanakan satuan pendidikan
- a. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, akuntabilitas.
  - b. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi. (PP No. 19 tahun 2005)

Adapun menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/13/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, Pasal 9 ayat (2), dijelaskan bahwa aspek penilaian kepala sekolah atas dasar tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin, manajer, pendidik, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, dan penyedia. Secara umum kepala sekolah yang berkompeten harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, performance dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah, yang diuraikan dalam kompetensi profesional, kompetensi wawasan kependidikan dan manajemen (manajerial), kompetensi personal dan kompetensi sosial.

### 2.3 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Menurut Permendiknas RI No.13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kompetensi manajerial kepala sekolah terdiri dari beberapa indikator, antara lain:

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, meliputi:
  - 1) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional, 2) Mampu menyusun rencana strategis

- (Renstra) pengembangan sekolah, 3) Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah, 4) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah, 5) Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah/madrasah (RAPBS/M), 6) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada seluruh rencana tahunan dan RAPBS/M yang telah disusun, 7) Mampu menyusun proposal kegiatan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai kebutuhan, meliputi:
  - 1) Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional, 2) Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien, 3) Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja, 4) Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan, 5) Mampu mengembangkan standard operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, 6) Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat, dan 7) Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif.
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, meliputi:
  - 1) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan Tenaga kependidikan, 2) Mampu mengkoordinasikan guru dan Tenaga kependidikan dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran sekolah, 3) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan Tenaga kependidikan agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan, 4) Mampu membangun kerjasama tim (team work) antarguru, antar-Tenaga kependidikan, dan antara guru dengan Tenaga kependidikan dalam memajukan sekolah, 5) Mampu melengkapi guru dan Tenaga kependidikan dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok

- 
- dan fungsinya masing-masing, 6) Mampu melengkapi Tenaga kependidikan dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya, 7) Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, Tenaga kependidikan, orangtua siswa dan komite sekolah, 8) Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat, 9) Mampu menerapkan manajemen konflik
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, meliputi:
- 1) Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah, 2) Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik, 3) Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik, 4) Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan, 5) Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik, 6) Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran, 7) Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, meliputi:
- 1) Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat, 2) Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat, 3) Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
- f. Mengelola guru dan Tenaga kependidikan dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, meliputi:
- 1) Mampu merencanakan kebutuhan guru dan Tenaga kependidikan berdasarkan rencana pengembangan sekolah, 2) Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan tenaga kependidikan sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah, 3) Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan professional guru dan tenaga kependidikan, 4) Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan tenaga kependidikan sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah, 5) Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan tenaga kependidikan sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, meliputi:
- 1) Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, 2) Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku, 3) Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah, 4) Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku, 4) Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah, meliputi:
- 1) Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat, 2) Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat, 3) Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.

- 
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, meliputi:
- 1) Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah,
  - 2) Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut,
  - 3) Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa,
  - 4) Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan,
  - 5) Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa,
  - 6) Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa,
  - 7) Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, meliputi:
- 1) Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan komprehensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuantujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar,
  - 2) Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkepribadian, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia,
  - 3) Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik,
  - 4) Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan,
  - 5) Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan,
  - 6) Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran,
  - 7) Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan,
  - 8) Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran,
  - 9) Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester,
  - 10) Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran per semester ,
  - 11) Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholders sekolah.
- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, meliputi:
- 1) Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang,
  - 2) Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah,
  - 3) Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi,
  - 4) Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
- 1) Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku,
  - 2) Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat,
  - 3) Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya,
  - 4) Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan buktibukti fisik.
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung

kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, meliputi:

1) Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa, 2) Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa, 3) Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan, 4) Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan 5) Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa, 6) Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa.

n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, meliputi:

1) Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi, 2) Mampu menyusun format data base sekolah sesuai kebutuhan, 3) Mampu mengkoordinasikan penyusunan data base sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah, 4) Mampu menerjemahkan data base untuk merencanakan program pengembangan sekolah.

o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, meliputi:

1) Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah, 2) Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran.

p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya., meliputi:

1) Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah, dan 2) Melakukan pengawasan preventif dan

korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah. (Das and Halik, 2021)

Menurut Katz dalam Atmodiwirio (1993:107) mengemukakan bahwa kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*).

Menurut Payol dikutip dari Atmodiwirio (1993:107) mengungkapkan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni:

- Kemampuan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur teknis dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
- Kemampuan manusiawi, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok.
- Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.

## 2.4 Pengelolaan Guru dan Tenaga kependidikan

### 2.4.1 Pengelolaan Guru

Pengelolaan guru merupakan serangkaian kegiatan pengelolaan guru sebagai tenaga profesional dan untuk menjadi tenaga profesional, terdapat ruang lingkup pengelolaan guru dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yaitu sebagai berikut:

- Sertifikasi pendidik (Pasal 1 ayat (1)).
- Pemberdayaan profesi guru (Pasal 7 ayat (2)).
- Peningkatan kualifikasi akademik (Pasal 13).
- Penyediaan anggaran untuk peningkatan kualifikasi akademik (Pasal 13).
- Pemberian hak-hak guru sebagai tenaga pendidik profesional (Pasal 14), antara lain:
  - penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial
  - memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas, serta
  - pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya.

- 6) Pemberian tunjangan profesi bagi guru bersertifikat (Pasal 16).
- 7) Pemberian tunjangan fungsional dan subsidi tunjangan fungsional (Pasal 17).
- 8) Pemberian tunjangan khusus bagi guru bertugas di daerah khusus (Pasal 18).
- 9) Pengembangan sistem pendidikan guru ikatan dinas berasrama di lembaga pendidikan tenaga kependidikan (Pasal 23 ayat (1)).
- 10) Kurikulum pendidikan guru untuk pengembangan kompetensi guru (Pasal 23 ayat (2)).
- 11) Pemenuhan kebutuhan guru (Pasal 24).
- 12) Pengangkatan dan penempatan guru dilakukan secara objektif dan transparan sesuai (Pasal 25).
- 13) Pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier (Pasal 32).
- 14) Pembinaan dan pengembangan kualifikasi akademik dan kompetensi guru (Pasal 34 ayat (1)).
- 15) Pemberian anggaran untuk meningkatkan profesionalitas dan pengabdian guru (Pasal 34 ayat (3)).
- 16) Beban kerja guru (Pasal 35 (1)).
- 17) Perlindungan terhadap guru dalam pelaksanaan tugas (Pasal 39 ayat (1) dan (2)) dalam hal perlindungan hukum, perlindungan profesi, serta perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja.
- 18) Pembinaan dan pengembangan profesi guru melalui organisasi profesi (Pasal 41).
- 19) Pembentukan kode etik guru dalam pelaksanaan tugas keprofesionalan (Pasal 43). (Widiarto,2020)

Berdasarkan ruang lingkup pengelolaan guru tersebut, dapat dikatakan bahwa formulasi kebijakan pengelolaan guru merupakan sebuah proses kebijakan dengan menggunakan sarana dan prasarana pendidikan serta berbagai strategi untuk mencapai tujuan pengelolaan guru, yaitu terwujudnya kedudukan guru sebagai tenaga profesional, sebagai bagian pencapaian tujuan penyelenggaraan sistem pendidikan nasional. Guru profesional adalah guru yang wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional sesuai Pasal 8 UU Guru dan Dosen.

## 2.4.2 Pengelolaan Tenaga kependidikan

Pengelolaan tenaga kependidikan terdiri atas perencanaan dan pengadaan tenaga kependidikan, pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan, penilaian tenaga kependidikan, pemberhentian tenaga kependidikan dan standar tenaga pendidik dan kependidikan yang akan dijabarkan sebagai berikut :

### 1. Perencanaan dan Pengadaan Tenaga Kependidikan

Semua orang menyadari bahwa perencanaan merupakan bagian terpenting oleh karena itu, perencanaan menyita waktu banyak dalam proses manajemen. Untuk manajemen sumber daya manusia perencanaan berarti penentuan program karyawan dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi. Dengan kata lain, perencanaan mengatur orang-orang yang akan menangani tugas-tugas yang di bebaskan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tugas organisasi. (Minarti,2016:127)

Sebelum melakukan proses perekrutan, langkah awal yang dilakukan adalah inventarisasi tenaga kependidikan. Inventarisasi tenaga kependidikan adalah suatu usaha pokok dalam bidang tenaga kependidikan untuk memperoleh gambaran menyeluruh kekuatan/jumlah guru dalam jangka waktu tertentu dengan jalan mengadakan pencatatan dan pendaftaran potensi tenaga kependidikan secara tertentu dan teratur. Dengan adanya gambaran tersebut maka dapat dibandingkan antara jumlah keseluruhan murid, antara jumlah guru dalam tiap bidang studi dan bidang lainnya, antara jumlah guru dengan pegawai tata usaha dan lain-lain. (Mulyasa,2005:151)

Menurut (Minarti,2016:134) Perencanaan pegawai/Tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Hal yang perlu dilakukan dalam perencanaan adalah uraian pekerjaan yaitu untuk mengetahui jabatan apa yang akan diisi. Secara praktis, proses perencanaan tenaga kependidikan di sekolah dapat ditelaah pada deskripsi berikut.

1) Kegiatan perencanaan meliputi :

- a. Pengendalian, yaitu alat yang menjamin bahwa setiap saat unit organisasi mempunyai jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan untuk melancarkan tugas-tugas organisasi.

- b. Pengadaan pegawai, yaitu melengkapi kekurangan tenaga dalam satu unit organisasi untuk menyelesaikan jumlahnya dan kualitasnya disesuaikan dengan kebutuhan nyata.
  - c. Penggunaan, yaitu rencana penggunaan tenaga dengan sebaik-baiknya, baik tenaga yang sudah maupun yang akan diadakan. Rencana penggunaan tenaga dapat dipertimbangkan, baik dari segi pembinaan karier maupun kepentingan organisasi.
  - d. Pembinaan kepegawaian, yaitu semua kebutuhan material dan nonmaterial yang mencakup pembinaan gaji/upah, pangkat dan jabatan, pembinaan mutu dan pembinaan kesejahteraan pegawai.
- 2) Perkiraan kapasitas pegawai
- Perkiraan kapasitas pegawai adalah perkiraan kemampuan rata-rata seseorang pegawai untuk menyelesaikan suatu jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.
- 3) Formasi perencanaan kepegawaian
- Formasi perencanaan kepegawaian adalah penentuan jumlah kualitas pegawai yang diperlukan oleh suatu unit organisasi yang diterapkan oleh pejabat yang berwenang dalam jangka waktu tertentu berdasarkan jenis sifat dan beban kerja yang harus melaksanakan tugasnya secara berdaya guna, berhasil guna, dan berkelanjutan. Dalam menyusun formasi perencanaan kepegawaian, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yakni sebagai berikut.
- a. Dasar penyusunan formasi. Formasi disusun berdasarkan jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas seorang pegawai negeri sipil dalam jangka waktu tertentu, prinsip pelaksanaan pekerjaan, jenjang, jumlah pangkat dan jabatan yang bersangkutan, peralatan yang tersedia, serta kemampuan keuangan negara.
  - b. Sistem penyusunan formasi. Ada dua sistem yaitu sistem sama dan sistem ruang lingkup. Sistem sama adalah sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai yang sama bagi semua satuan organisasi yang sama dengan tidak memerhatikan besar kecilnya beban kerja. Sedangkan

sistem ruang lingkup adalah suatu sistem yang menambahkan jumlah dan kualitas pegawai berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja. Formasi bukan saja menentukan jumlah pegawai, melainkan juga semuanya pangkat dari setiap satu organisasi. Oleh karena itu, dalam menentukan jenjang pangkat, perlu diperhatikan bahwa pejabat yang mempunyai beban tugas yang lebih besar harus lebih tinggi dari pejabat yang mempunyai beban tugas yang kecil.

- c. Analisis kebutuhan pegawai diperlukan sebagai bahan untuk menyusun formasi, salah satu alat untuk membuat analisis kebutuhan pegawai adalah adanya uraian pekerjaan tersebut, dapat diketahui jenis jabatan, ruang lingkup tugas yang akan dilaksanakan, sifat pekerjaan, syarat-syarat pejabat, dan perkiraan kapasitas pegawai dalam jangka waktu tertentu. (Minarti, 2016a:137)

## 2. Pembinaan dan Pengembangan Tenaga kependidikan

Poerwanto (2002:94) mengemukakan bahwa Pembinaan tenaga kependidikan atau guru perlu dilaksanakan karena adanya program dan kurikulum sekolah yang selalu harus berubah dan berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, masyarakat, dan kebudayaan sehingga perlu adanya perkembangan pengetahuan bagi guru sebagai tenaga kependidikan.

Manullang (2001:41) menjelaskan bahwa Pengembangan tenaga kependidikan adalah untuk meningkatkan kemampuan dan kecakapan tenaga kependidikan dan atas dasar tersebut para tenaga kependidikan menjadi lebih produktif. Dalam usaha pengembangan dan peningkatan tenaga kependidikan biasanya dilakukan latihan-latihan tertentu sesuai dengan arah kemampuan yang telah dimiliki atau searah dengan bidang kerja dari masing-masing karyawan yang bersangkutan atau dalam menjalankan pekerjaannya lebih profesional. Sasaran utama sebagian besar dari program-program pengembangan ialah meningkatkan prestasi individu dan organisasi dan mempersiapkan karyawankaryawan pilihan untuk memangku pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi. Usaha pengembangan dapat dilakukan melalui beberapa hal, diantaranya pendidikan dan latihan, tugas belajar,



pemindahan jabatan, pemindahan lapangan dan pemindahan wilayah, adapun usaha-usaha lain seperti seminar, workshop, konferensi, dan rapat dinas dalam berbagai bentuk.

Dalam pengembangan pegawai, ada beberapa macam latihan jabatan, yaitu latihan prajabatan dan latihan dalam jabatan. Latihan prajabatan dibedakan menjadi dua, yaitu yang bersifat umum dan khusus, latihan prajabatan yang bersifat khusus hanya diikuti oleh calon pegawai negeri sipil yang ditunjuk oleh pimpinan instansi yang bersangkutan. Sedangkan latihan prajabatan yang bersifat umum adalah latihan yang diikuti oleh setiap calon pegawai negeri sipil yang baru diangkat. Latihan dalam jabatan terdiri dari latihan jabatan Tenaga kependidikan yang diberikan kepada para Tenaga kependidikan pimpinan atau para pembantu pimpinan, latihan jabatan lini yang diberikan kepada para pimpinan jabatan lini, dan latihan jabatan pimpinan diberikan kepada para pegawai yang menduduki jabatan kepala dan wakil kepala kantor, biro, dan sebagainya.

### 3. Penilaian Tenaga kependidikan

Efendi Hariandja (2002:195) mengemukakan bahwa Penilaian tenaga kependidikan tentang unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukan penilaian unjuk kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijakan terhadap pegawai, seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, latihan, dan lain-lain.

Mulyasa (2004:43) menjelaskan bahwa penilaian tenaga kependidikan adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui secara formal (*conduite*) maupun informal (*managerial supervision*) untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja, maupun perkembangan pegawai sekolah sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai objektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga sekolah, khusus yang diperlukan untuk mempertimbangkan kenaikan pangkat, gaji berkala, pemindahan jabatan (*promosi*), dan perpindahan wilayah kerja (*mutasi*).

Penilaian pegawai/tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah hendaknya dilakukan secara objektif

dan akurat, yakni difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan kelembagaan. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi pegawai, disebabkan penilaian terhadap pegawai berfungsi sebagai umpan balik dari berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, serta kekurangan untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karier.

Menurut Siagian (2002:227-228) Sistem penilaian tenaga kependidikan sangat bermanfaat bagi sekolah dalam beberapa hal, antara lain sebagai berikut :

- 1) Mendorong meningkatnya prestasi kerja.
- 2) Sebagai pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
- 3) Untuk kepentingan mutasi pegawai.
- 4) Untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan.
- 5) Membantu para pengawas menentukan rencana kariernya.

Penilaian unjuk kerja tidak sekedar menilai, yaitu mencari pada aspek apa pegawai sekolah kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi yaitu membantu pegawai sekolah untuk mencapai unjuk kerja yang diharapkan oleh organisasi sekolah dan berorientasi pada pengembangan pegawai sekolah atau pada organisasi sekolah. Untuk itu ada beberapa kegiatan yang harus dilakukan, seperti penetapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat kemudahan yang sedang, dan terbatas waktu. Disamping itu perlu pula diperhatikan proses penentuan sasaran yaitu diharapkan sasaran tugas individu dirumuskan bersama-sama antara kepala sekolah dan pegawai sekolah lainnya.

Penentuan standar unjuk kerja harus benar-benar objektif, yaitu mengukur unjuk kerja pegawai sekolah yang sesungguhnya, yang disebut dengan *job related*. Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan unjuk kerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Untuk sistem penilaian unjuk kerja harus mempunyai standar, mempunyai ukuran yang dapat dipercaya, dan harus praktis artinya mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

Menentukan metode dan pelaksanaan penilaian adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir

dan pelaksanaannya. Metode-metode itu seperti metode perbandingan, tes, dan lain-lain. Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada pegawai sekolah mengenai aspek-aspek unjuk kerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil, perbaikan kerja pada masa yang akan datang. Mulyasa (2005) berpendapat bahwa ada beberapa aspek yang dinilai yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan. Kegunaan penilaian ini yaitu untuk membina pegawai terutama bagi pegawai yang kurang berhasil dalam pekerjaannya agar mampu dan bersedia memperbaiki kelemahan-kelemahan atau kekurangan-kekurangan.

Keuntungan penilaian bagi sekolah yaitu akan dapat meningkatkan kinerja organisasi sekolah. Akan tetapi, dalam prosesnya ada beberapa tantangan yang memang tidak bisa dihilangkan seperti kesalahan dalam penilaian, ketidaksiapan penilai, ketidakefektifan praktik dan kebijakan organisasi pendidikan, serta formulir penilaian yang kurang baik.

#### 4. Pemberhentian Tenaga Kependidikan

Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja terhadap tenaga kependidikan merupakan suatu keadaan ketika seseorang pegawai sekolah tidak dapat melaksanakan fungsi jabatannya, baik untuk sementara waktu maupun untuk selama-lamanya.

Mulyasa (2005:155) mengemukakan bahwa ada beberapa sebab-sebab pemberhentian atau pemutusan tenaga kependidikan secara umum dapat dikelompokkan dalam tiga jenis sebagai berikut :

- a. Pemberhentian atas permohonan sendiri, misalnya karena pindah lapangan kerja yang bertujuan untuk memperbaiki nasib.
- b. Pemberhentian oleh pihak lembaga, dinas, atau pemerintah. Misalnya karena tenaga kependidikan kurang cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, tenaga kependidikan yang telah berusia 50 tahun dan berhak pensiun harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun, tidak sehat jasmani dan rohani serta kontrak kerja berakhir.
- c. Pemberhentian karena alasan lain, misalnya karena meninggal dunia, hilang, habis masa cuti di luar tanggungan

lembaga dan tidak melaporkan diri pada pihak yang berwenang, serta telah mencapai batas usia pensiun.

Pemberhentian bagi pegawai non-pegawai negeri sipil lebih sederhana. Pemberhentian dapat terjadi karena tidak ada formasi, tidak cakap bekerja, meminta berhenti atas kemauan sendiri.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis atau metode penelitian deskriptif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. (Sugiyono, 2013)

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif. Menurut Sanjaya (2014) penelitian deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara utuh dan mendalam tentang realitas sosial dan berbagai fenomena yang terjadi di masyarakat yang menjadi subjek penelitian sehingga tergambaran ciri, karakter, sifat, dan model dari fenomena tersebut.

Berdasarkan pendekatan dan jenis penelitian yang telah di jelaskan, alasan peneliti memilih pendekatan dan jenis penelitian tersebut adalah karena metode penelitian ini lebih tepat digunakan, dimana metode ini lebih mendalami permasalahan yang ada pada sekolah yang akan diteliti. Penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif juga digunakan agar dapat mempermudah memperoleh informasi mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah, khususnya dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri.

### 3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Pada penelitian ini sumber data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi dengan para informan, dimana data yang dikumpulkan pada penelitian ini untuk mengetahui lebih dalam terkait Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri. Adapun sumber data terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut.

1. Data primer, adalah data yang biasa juga disebut data lapangan, data primer merupakan data yang diperoleh peneliti secara langsung baik melalui wawancara dengan informan maupun angket. Dalam penelitian ini informan yang menjadi sumber data peneliti adalah kepala sekolah, beberapa guru dan kependidikan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri.
2. Data sekunder merupakan data tertulis, dimana data yang diperoleh tidak didapatkan secara langsung dari lapangan, melainkan dari buku, artikel-artikel terkait dengan sekolah yang diteliti, arsip-arsip, dan dokumen yang mendukung.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan yakni melalui observasi, wawancara dan dokumentasi, peneliti akan membahas hasil temuan di lapangan mengenai gambaran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dan tenaga kependidikan, yang meliputi 1) Perencanaan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan berdasarkan pengembangan sekolah, 2) Rekrutmen dan seleksi guru dan tenaga kependidikan sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah, 3) Pembinaan dan pengembangan profesional guru dan tenaga kependidikan, 4) Mutasi dan promosi guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kewenangan yang dimiliki sekolah, 5) Pemberian kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kewenangan dan kemampuan sekolah dan faktor pendukung serta penghambat pengelolaan guru dan tenaga kependidikan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri kota Makassar.

### 4.1 Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri Kota Makassar

Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri Kota Makassar merupakan salah satu kompetensi manajerial kepala sekolah yang memiliki komponen penting dikarenakan guru dan tenaga kependidikan merupakan pusat dari proses belajar mengajar di sekolah

#### a. Perencanaan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan berdasarkan pengembangan sekolah

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting dalam dunia pendidikan terlebih lagi dalam manajemen guru dan tenaga kependidikan. Manajemen yang baik tentunya diawali dengan suatu perencanaan yang baik dan matang, supaya dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan berjalan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri perencanaan kebutuhan guru di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri dilaksanakan di setiap awal tahun ajaran baru, dimana dalam melakukan perencanaan, pihak sekolah melakukan evaluasi terlebih dahulu guna menilai hal apa saja yang perlu dilakukan pada kebutuhan guru. Adapun tim evaluasi yang terlibat yaitu pihak yayasan, manajemen, kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru untuk menganalisis hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki guna menunjang kinerjanya agar lebih baik di tahun ajaran berikutnya.

Adapun perencanaan kebutuhan tenaga kependidikan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri juga dilaksanakan seperti perencanaan guru, dimana sebelum merumuskan kebutuhan tenaga kependidikan. Pihak yayasan, manajemen, kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan juga tenaga kependidikan terlebih dahulu mengevaluasi tenaga kependidikan melalui rapor yang dibagikan, dari hasil evaluasi inilah kemudian dirancang kebutuhan tenaga kependidikan dalam menunjang kinerja yang lebih baik.

Hal ini sesuai dengan pendapat Kompri (2017:110) “ perencanaan yang efektif jika kepala sekolah melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam upaya penyusunan program sekolah untuk mencapai tujuan yang

diharapkan". Adapun strategi yang dilakukan sekolah dalam melakukan perencanaan peningkatan kerja guru maupun tenaga kependidikan adalah dengan memberikan rapor atau penilaian yang akan dilihat atau dinilai disetiap akhir semester sebagai bahan evaluasi peningkatan kinerja.

Dalam hal ini, perencanaan guru dan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri sesuai dengan pendapat Mulyasa (2012) yang mengatakan bahwa perencanaan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Oleh karena itu, sebelum melakukan penyusunan rencana, perlu dilakukann analisis pekerjaan (*job analisis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan). Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah pegawai yang diperlukan, dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

Berdasarkan hasil penelitian yang disandingkan dengan teori, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan yang baik itu adalah perencanaan yang melibatkan guru dan tenaga kependidikan didalamnya dan perencanaan yang dilakukan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri telah sesuai dengan peraturan yang ada. Selain itu, perencanaan yang baik adalah perencanaan yang melihat kebutuhan pegawai dalam hal ini guru dan tenaga kependidikan, hal ini juga telah sesuai dengan perencanaan kepala sekolah yang mengevaluasi kebutuhan guru dan tenaga kependidikan melalui rapor yang telah dibagikan.

#### **b. Rekrutmen dan seleksi guru dan tenaga kependidikan sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah**

Menurut Mulyasa (2003: 153) rekrutmen adalah suatu upaya untuk mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik. Sedangkan Hadari

mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu proses untuk mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja qualified untuk jabatan dan pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi.

Selain rekrutmen, seleksi guru dan tenaga kependidikan juga dilakukan guna memilih calon guru dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan persyaratan. Hal ini sesuai dengan pendapat Manullang (2001:101) yang mengatakan bahwa seleksi atau pemilahan yang cermat dan penempatan pegawai membuat mereka secara fisik, mental dan tempramen sesuai dengan pekerjaan yang mereka harapkan, membuat pegawai baru dapat berkembang sesuai dengan keinginan mereka sehingga akan memperkecil jumlah pegawai yang tidak ada tempatnya. Seleksi meliputi penilaian dan penetapan diantara calon-calon pegawai jabatan. Aplikasi dari penilaian, wawancara dan pengecekan referensi adalah yang biasa digunakan dalam penetapan keputusan seleksi. Jadi, seleksi adalah usaha pertama yang dilakukan organisasi untuk memperoleh karyawan yang qualified dan komponen yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada organisasi.

Sejalan dengan teori diatas, Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan sebuah perekrutan dan seleksi guru di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri, sekolah terlebih dahulu melakukan pengusulan guru yang dibutuhkan kepada pihak yayasan, kemudian untuk pelamar harus melengkapi syarat administrasi terlebih dahulu guna memenuhi kelengkapan berkas dan harus mampu membaca al quran sesuai dengan nama sekolah dan motto sekolah yang dikenal sebagai sekolah islam.

Ada beberapa tahapan yang dilalui oleh pihak pelamar dalam melakukan perekrutan dan seleksi guru yaitu melengkapi berkas, tes tertulis dan wawancara komitmen, uji kompetensi serta tes microteaching bagi guru yang didampingi dengan guru mata pelajaran yang bersangkutan, dan yang terakhir yaitu tes membaca al quran yang dilakukan oleh pihak yayasan, HRD, wakasek kurikulum, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Untuk seleksi sendiri akan dilakukan oleh pihak yayasan sendiri dan tidak ada tahapan tersendiri selama pelamar memenuhi syarat dan mampu berkomitmen. Namun sebelum melakukan rekrutmen, pihak sekolah terlebih dahulu melakukan promosi lowongan kerja yang biasanya dilakukan pihak

sekolah melalui sosial media seperti WA, Facebook, Instagram dan promosi yang dilakukan oleh guru-guru dan tenaga kependidikan.

Adapun rekrutmen dan seleksi bagi tenaga kependidikan juga dilaksanakan seperti perekrutan guru dimana pelamar wajib melengkapi berkas untuk administrasi, uji kompetensi kemudian diikuti tes tertulis dan tes wawancara komitmen, hal ini biasanya dilakukan oleh pihak HRD, Kepala sekolah, wakil kepala sekolah kemudian hasil akhirnya akan ditentukan oleh pihak yayasan untuk menyeleksi apakah pelamar berhak dan lolos untuk bekerja di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri.

Berdasarkan hasil penelitian disandingkan dengan beberapa teori bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan tahapan yang sangat penting dan yang akan menentukan pegawai seperti apa yang akan bekerja pada suatu organisasi dalam hal ini sekolah. Dengan melakukan rekrutmen dan seleksi yang baik maka pegawai yang dihasilkan juga tentunya akan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan sekolah.

### **c. Pembinaan dan pengembangan profesional guru dan tenaga kependidikan**

Pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan merupakan cara untuk meningkatkan mutu dan kinerja guru dan tenaga kependidikan agar supaya mencapai taraf yang ideal dan profesional sehingga akan mendorong prestasi guru dan tenaga kependidikan itu sendiri maupun sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis, SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri melakukan pembinaan dan pengembangan guru dengan cara mengadakan pelatihan-pelatihan bagi guru, rutin mengadakan kelas-kelas bagi guru baik itu kelas bahasa Arab dan bahasa Inggris maupun kelas baca Al Quran, sekolah juga mengikutsertakan guru dan tenaga kependidikan dalam seminar yang dilaksanakan di luar sekolah dan adanya 20upervise yang dilakukan di setiap tahunnya juga menjadi salah satu bentuk pembinaan dan pengembangan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri.

Tidak jauh beda dengan pembinaan dan pengembangan guru, dalam melakukan pembinaan dan pengembangan tenaga

kependidikan sekolah juga selalu memberikan pelatihan kepada tenaga kependidikan baik didalam sekolah maupun diluar sekolah walaupun pelatihan yang dilakukan tidak se rutin pelatihan bagi guru. Setiap 20uper juga rutin dilakukan kelas-kelas seperti kelas bahasa Arab, bahasa Inggris dan tahfiz. Selain itu, adanya 20upervise setiap akhir tahun pembelajaran juga membantu tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas kerjanya.

Terkait dengan hasil penelitian diatas, sesuai dengan pendapat Kompri (2016:185) yang menyatakan bahwa pengembangan SDM harus memperhatikan beberapa ketentuan pelaksanaan sistem sekolah. Ini dimaksudkan untuk menyesuaikan kebutuhan SDM yang dikembangkan dengan kondisi yang berkembang saat ini. Tidak dapat dibantah bahwa untuk menciptakan SDM yang berkualitas melalui sekolah, tentu memiliki tatanan kerja yang begitu kompleks dan menyeluruh, meskipun pada pelaksanaannya mengalami kerumitan yang berarti, konsistensi dari penyelenggara sekolah bisa menjadi kemajuan sekolah sebagai upaya pengembangan SDM.

Berdasarkan hasil penelitian dan teori yang disandingkan dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM sangat penting dilakukan, SDM dalam hal ini adalah guru dan tenaga kependidikan, Adapun upaya pengembangan yang dilakukan SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri adalah pelatihan, kelas bahasa, dan 20upervise.

### **d. Mutasi dan promosi guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kewenangan yang dimiliki sekolah**

Seiring berjalannya waktu seorang kepala sekolah harus selalu mengantongi potensi dan kelemahan para pegawainya agar dapat melakukan kenaikan pangkat, jabatan atau status bagi mereka yang memiliki kualitas terbaik dan kinerja yang memuaskan. Namun bagi pegawai baik guru dan tenaga kependidikan yang terkesan malas, dan tidak menjalani tugas dengan baik maka kepala sekolah dapat melakukan rotasi jabatan atau mutasi demi mendapatkan penyegaran dan penyesuaian kerja bagi guru dan tenaga kependidikan

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis terkait mutasi dan promosi guru di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri, dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan promosi terdapat beberapa faktor yang dinilai oleh kepala sekolah yakni loyalitas, komitmen, dan disiplin guru dan dalam bekerja.

Namun tidak ada hal khusus yang dipersiapkan ketika ingin melakukan promosi, cukup berkoordinasi dengan guru yang di promosi untuk pembaharuan kontrak. Begitupun dengan pelaksanaan mutasi guru, ketika ingin melakukan mutasi guru, pihak kepala sekolah terlebih dahulu melihat nilai guru di rapor yang telah disediakan, kemudian menentukan posisi yang cocok untuk guru yang akan dimutasi sesuai dengan keahliannya. Proses mutasi ini tidak sering dilakukan dan biasanya dilakukan di awal semester atau tahun ajaran baru.

Pelaksanaan mutasi dan promosi di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri terhadap tenaga kependidikan tidak sering dilakukan. Dalam pelaksanaan mutasi biasanya pihak sekolah melihat dari nilai rapor tenaga kependidikan yang memiliki nilai C, kemudian hal ini akan dilaporkan ke pihak yayasan dan pihak yayasan lah yang akan mengambil keputusan, biasanya yang menjabat dari guru bisa dipindahkan menjadi tenaga kependidikan tergantung dimana keahlian yang dikuasai.

Terkait dengan hasil penelitian diatas, sejalan dengan pendapat Sastrohadiwiryono (2002:247) yang menyatakan bahwa mutasi merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan, lembaga maupun instansi.

Adapun pendapat dari Rahmat Hidayat (2016:83) yang mengatakan bahwa promosi memberikan peran penting bagi setiap pegawai atau tenaga kependidikan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan keadilan dan obyektifitas, karyawan akan terdorong bekerja dengan giat, bersemangat, disiplin dan berprestasi sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Hal ini dapat merangsang karyawan lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbaiki kinerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian dan disandingkan dengan teori dapat disimpulkan bahwa mutasi dilakukan dengan tujuan agar guru dan tenaga kependidikan memiliki kepuasan dalam bekerja dan dapat menurunkan kejenuhan dalam bekerja, sedangkan promosi diadakan sebagai bentuk apresiasi atau hasil kinerja dari guru dan tenaga kependidikan yang rajin, disiplin dan kompeten dalam bekerja.

#### **e. Pemberian kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kewenangan dan kemampuan sekolah**

Kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan merupakan hal yang sangat penting dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan, kesejahteraan biasa juga diartikan sebagai pemberian kemakmuran hidup kepada orang yang bekerja di lingkungan pendidikan, baik berupa material maupun spiritual sehingga terpenuhi kehidupan yang layak dan lebih baik sebagai timbal balik atau balas jasa dari tanggung jawab yang di pikulnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dalam menilai dan mengapresiasi guru, kepala sekolah menilai dari sebelas komponen yaitu kemampuan kurikulum, manajemen perilaku siswa atau bagaimana guru membersamai siswa, manajemen kelas, dan disiplinnya. Selain itu dalam memberikan apresiasi, pihak sekolah memiliki strategi yaitu dalam memberikan promosi, bentuk barang sekolah memberikan sertifikat penghargaan. Selain itu, sekolah juga memberikan tunjangan bertahap tiap tahunnya, jadi gaji guru akan naik disetiap tahunnya, guru juga akan diberikan tunjangan yang lebih besar jika nilai rapornya besar, diluar daripada itu ada juga apresiasi dari yayasan seperti liburan ke luar kota atau luar negeri bahkan tiket umroh gratis.

Kesejahteraan tenaga kependidikan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri akan dinilai dari rapor penilaian tenaga kependidikan, jika nilai yang didapat tinggi maka bonus tahunan yang didapat juga akan tinggi. Selain itu, adanya kenaikan gaji tiap tahunnya juga menjadi salah satu cara sekolah mensejahterahkan tenaga kependidikan. Diluar daripada itu sekolah juga menanggung makanan bagi guru maupun tenaga kependidikan.

Terkait dengan hasil penelitian di atas, kesejahteraan guru biasa juga disamakan dengan kompensasi, sejalan dengan pendapat Marwansyah (2016:268) yang menjelaskan bahwa kompensasi merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi suatu

pekerjaan. Secara umum kompensasi ini memiliki dua komponen, yaitu komponen langsung berupa gaji, intensif, komisi, dan bonus, dan kompensasi tidak langsung misalnya berupa asuransi kesehatan, fasilitas untuk rekreasi dan sebagainya. Kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi ataupun sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan balasan atas karya yang diberikan kepada organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang disandingkan dengan teori dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan guru sangat penting dalam menjaga kualitas dan kuantitas seorang guru, kesejahteraan guru atau biasa disebut dengan kompensasi terbagi menjadi 2 komponen yaitu secara langsung dan tidak langsung. Dalam hal ini kompensasi guru dapat berupa kenaikan gaji, rekreasi, dll.

#### **4.2 Faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri**

Dalam melaksanakan dan menerapkan kompetensi manajerial kepala sekolah, khususnya pengelolaan guru dan tenaga kependidikan pasti ada faktor pendukung dan penghambat yang mengiringi proses pelaksanaannya. Dalam hal ini ada beberapa faktor pendukung dan penghambat kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dan tenaga kependidikan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri Kota Makassar, yaitu sebagai berikut.

##### **a. Faktor Pendukung**

Dalam penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dan tenaga kependidikan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri Kota Makassar salah satu faktor pendukungnya adalah adanya dukungan dari pihak yayasan.

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa dukungan dari yayasan sangat berpengaruh terhadap kelancaran segala kegiatan dan program yang dilaksanakan oleh sekolah. Dengan adanya bantuan dan masukan dari yayasan membuat sekolah SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri lebih berkembang menjadi lebih baik lagi, segala kebutuhan dan kekurangan sekolah dapat teratasi dengan adanya bantuan tangan dari pihak yayasan.

Terkait dengan hasil penelitian tersebut,

sejalan dengan UU No. 28 Tahun 2004 tentang yayasan, beberapa fungsi yayasan dalam penyelenggaraan pendidikan, antara lain: 1) Menyelenggarakan lembaga pendidikan sejak proses perijinan, 2) Menetapkan visi, orientasi, platform program dan kebijakan sekolah, 3) Menyeleksi, mengangkat dan memberhentikan tenaga pengelola sekolah, 4) Menyediakan sarana, prasarana dan pembiayaan sekolah, 5) Memberikan pertimbangan dan persetujuan terhadap rencana program pengelolaan sekolah, 6) Mengesahkan program dan anggaran sekolah, 7) Mengawasi dan mengendalikan proses pengelolaan sekolah, 8) Menilai kinerja dan tanggung jawab pengelola sekolah, 9) Memutuskan batas-batas kerja sama sekolah dengan pihak luar, 10) Bertanggung jawab atas kepengurusan, kepentingan dan tujuan yayasan, 11) Bertanggung jawab di berhadapan pengadilan, 12) Bertanggung jawab penuh terhadap pengelolaan unit-unit yayasan, dan 13) Menanggung kerugian unit kegiatan yang disetujui oleh yayasan kepada pihak ketiga.

Berdasarkan hasil penelitian dan teori yang disandingkan, dapat disimpulkan bahwa peran yayasan dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan sangatlah besar, dengan adanya bantuan tangan dan dorongan dari pihak yayasan membuat segala kegiatan di sekolah berjalan lancar.

Selain dukungan dari yayasan, visi dan misi juga mendapatkan peran penting dalam mendukung berjalan lancarnya pengelolaan guru dan tenaga kependidikan. Berdasarkan hasil penelitian, penulis dapat menyimpulkan bahwa betapa pentingnya sebuah visi dan misi pada sebuah sekolah, selain menjadi cerminan sekolah kedepannya seperti apa, visi dan misi sekolah juga dapat menjadi awal yang baik dalam melakukan pengelolaan terhadap sekolah. Di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri visi dan misi dijadikan sebagai tolak ukur dan tujuan sekolah kedepannya.

Terkait dengan hasil penelitian tersebut, Danim (2003:81) menjelaskan bahwa visi adalah daya pandang kedepan yang jauh, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan yang dahsyat dan menerobos segala batas-batas fisik, waktu dan tempat. Selain itu, Mukhtar dan Iskandar (2009:19) mengungkapkan pengertian misi sendiri itu adalah pernyataan yang berhubungan dengan visi. Apabila visi menyatakan dasar tujuan dari sekolah maka misi adalah operasionalisasi dari visi, yang meliputi aspek jangka panjang,

penjabaran dari misi tersebut harus dibuat sedemikian rupa sehingga jelas dan berbeda dari yang lain.

Berdasarkan hasil penelitian dan disandingkan dengan teori, dapat disimpulkan bahwa peran visi dan misi dalam mendukung pengelolaan guru dan tenaga kependidikan sangat amat penting karena visi dan misi merupakan gambaran, pola, alur dan cerminan bagaimana sekolah kedepannya.

#### **b. Faktor Penghambat**

Selain faktor pendukung, terdapat pula faktor penghambat dalam penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dan tenaga kependidikan, salah satunya yaitu masih adanya guru atau tenaga kependidikan yang tidak kompeten dalam bekerja.

Hal ini berdasarkan hasil penelitian di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri yaitu bahwa masih ada beberapa guru dan tenaga kependidikan di SMAS Islam Terpadu Al Biruni Mandiri yang belum kompeten, entah itu disengaja maupun tidak disengaja. Apalagi guru dan tenaga kependidikan merupakan faktor yang sangat berpengaruh bagi sekolah.

Terkait dengan hasil penelitian diatas, hal tersebut sejalan dengan pasal 39 UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, yang menyatakan bahwa: 1) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan, dan 2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian dan teori yang bersangkutan, dapat disimpulkan bahwa peran dan partisipasi guru dan tenaga kependidikan sangat amat dibutuhkan dalam mendukung kemajuan sekolah terutama pada penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah. Oleh karena itu, seorang guru dan tenaga kependidikan membutuhkan kesadaran diri untuk selalu disiplin dan kompeten dalam menjalankan tugasnya.

## **5. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan
  - a. Perencanaan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan berdasarkan pengembangan sekolah, dilaksanakan pihak yayasan dan kepala sekolah di setiap awal tahun ajaran baru, dengan menganalisis hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki melalui kegiatan evaluasi dengan melihat rapor penilaian guru dan tenaga kependidikan guna menunjang kinerja guru dan tenaga kependidikan lebih baik di tahun ajaran berikutnya.
  - b. Rekrutmen dan seleksi guru dan tenaga kependidikan sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah , pada rekrutmen guru dan tenaga kependidikan dilakukan dengan melengkapi berkas,tes tertulis dan wawancara komitmen, uji kompetensi serta tes microteaching bagi guru yang didampingi dengan guru mata pelajaran yang bersangkutan, dan yang terakhir yaitu tes membaca al quran yang dilakukan oleh pihak yayasan, HRD,wakasek kurikulum, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Untuk seleksi sendiri pihak yayasan akan memilih pelamar yang memenuhi syarat dan mampu berkomitmen.
  - c. Pembinaan dan pengembangan profesional guru dan tenaga kependidikan, dalam hal ini guru dan tenaga kependidikan diberikan pelatihan baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah, diikutkan di seminar-seminar, adanya kelas bahasa inggris dan bahasa arab, kelas tahfiz yang dilakukan sepekan sekali serta rutin diadakan evaluasi dan supervisi agar kinerja guru dan tenaga kependidikan meningkat.
  - d. Mutasi dan promosi guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kewenangan yang dimiliki sekolah, dalam pelaksanaan mutasi dilakukan di awal tahun ajaran dengan melihat hasil penilaian atau rapor yang telah dibagikan kemudian berkoordinasi dengan guru dan tenaga kependidikan yang bersangkutan lalu disesuaikan dengan keahliannya, sedangkan promosi dilaksanakan di awal tahun ajaran dengan melihat hasil rapor yang telah dibagikan kemudian mengkoordinasikan



- dengan pihak yayasan, lalu memperbaharui kontrak sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
- e. Pemberian kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kewenangan dan kemampuan sekolah, dalam menjaga kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan pihak sekolah memberikan pelatihan guna meningkatkan kinerjanya, dalam bentuk barang diberikan dalam bentuk sertifikat, terdapat pula tunjangan bertahap tiap tahunnya, diluar daripada itu ada juga apresiasi dari yayasan seperti liburan ke luar kota atau luar negeri bahkan tiket umroh gratis.
  2. Faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan adalah yang pertama yaitu faktor pendukung yang meliputi dukungan dari yayasan serta visi dan misi sekolah. Sedangkan faktor penghambatnya adalah adanya guru dan tenaga kependidikan yang tidak kompeten dalam bekerja.

## 6. REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. 14th ed. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmodiwirio, Soebagio. 1993. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Basri, Hasan. 2014. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Danim, Sudarwan. 2003. *Mejadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional Dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Das, Wardah Hanafie, and Abdul Halik. 2021. *KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH & Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru*. Sidoarjo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Efendi Hariandja, Marihot Tua. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian Dan Peningkatan Produktifitas Karyawan*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Erianti. 2018. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Membina Profesional Guru MTs Swasta Di Kabupaten Pidie Jaya." *Jurnal Serambi PTK* V(1): 106–16.
- Gunawan, Imam. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori Dan Praktek*. 1st ed. ed. Suryani. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, Rahmat. 2016. "Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kayawan." *Jurnal Kuningan* 7(1): 83.
- Hidayat, Rais et al. 2019. "Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21: Sebuah Tinjauan Teoretis." *Jurnal kepemimpinan dan Pengurusan sekolah* 4(1): 61–68.
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- kompri. 2016. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kompri. 2017. *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesiona*. Jakarta: Kencana.
- Manullang. 2001a. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manullang, M. 2001b. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Marwansyah. 2016. *Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Minarti, Sri. 2016a. *Manajemen Sekolah : Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- . 2016b. *Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Revisi. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Moleong, Lexi J. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif*. 38th ed. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.
- mukhtar dan Iskandar. 2009. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Mulyasa, E. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah. Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS Dan KBK*. Bandung: Rosadakarya.
- . 2004. *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- . 2005a. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Menyukkseskan Mbs Dan Kbk*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- . 2005b. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Menyukkseskan Mbs Dan Kbk*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- . 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- "Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Badan Standar Nasional Pendidikan." In Jakarta: Balai Pustaka.

- 
- Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Poerwanto, M.Ngalim. 2002. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pohan, Muhammad Munawir. 2018. "KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER DAN PEMIMPIN PENDIDIKAN." *Jurnal ANSIRU PAI* 3(1): 82–91.
- RI, Peraturan. 2005. *Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005*. JDIIH Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
- Rohimat, Mamat. 2019. "Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Prestasi Sekolah Pada SMA Negeri." *Indonesian Journal of Education Management & Administration Riview* 3(1): 62–70.
- Rukmana, I. 2015. *Pengaruh Pengawasan Melekat Oleh Kepala Tata Usaha Terhadap Kinerja Staf Administrasi Di SMP Negeri Se-Kecamatan Majalengka*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. cet. 5. Bandung: Alfabeta.
- Samsilayurni. 2022. "Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Dan Manajer Sekolah." *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media* 2(2): 101–8.
- Sapril Siregar, Muhammad. 2022. "KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN." *Curere* 6(1): 104–12.
- Sastrohadwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siahaan, Amiruddin. 2006. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. cetakan 1. Ciputat: Quantum Teaching Ciputat Press Group.
- Soewadji, Lazaruth. 1992. *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sugiono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D)*. 17th ed. Bandung: ALFABETA.
- . 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardiman, Budi. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep Dan Aplikasi*. 1st ed. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suharsaputra, Uhar. 2016. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan ( Mengembangkan Spirit Enterpreneurship Menuju Learning School)*. 1st ed. ed. Nurul Alif Falah. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Supriadi, D. 1998. *Mengangkat Citra Dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- . 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. 2010: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2012a. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi (Learning Organization)*. cetakan 3. Bandung: Alfabeta.
- . 2012b. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Widiarto, Agus. 2020. "Analisis Kebijakan Pengelolaan Guru Di Indonesia." *Jurnal Masalah-Masalah Sosial* 11(1): 89–103.
- Yunita, Erma. 2018. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah , Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Swasta Di Kota Batam." *IX(1)*: 35–47.