
Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar

INFO PENULIS

Dwi Utami Hidayah Nur
STAI AGH. Sanusi Baco
hidayanur686@gmail.com

INFO ARTIKEL

ISSN: 2807-9558
Vol. 6, No.1 April 2026
<http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajup>

© 2026 Arden Jaya Publisher All rights reserved

Saran Penulisan Referensi:

Nur, D. U. H. (2026). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar. *Arus Jurnal Pendidikan*, 6 (1),517-530.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar, dan untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Adapun sumber datanya diperoleh dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian untuk gambaran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan kepala sekolah terapkan dalam kepemimpinannya di sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran di kelas. Kepala sekolah menyusun program-program kegiatan sekolah dan melibatkan guru serta staf-staf yang ada di sekolah untuk ikut serta dalam proses penyusunan program sehingga kompetensi yang dimiliki oleh guru-guru dapat lebih terasah, serta dapat meningkatkan kinerjanya bukan hanya dalam pembelajaran namun juga dalam pelaksanaan kegiatan di sekolah. Selain itu, memaksimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana bagi guru serta pelaksanaan program kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah senantiasa lakukan bagi guru agar kinerjanya semakin baik di kelas. Dalam kompetensi manajerial kepala sekolah juga terdapat faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat didalamnya. Kepemimpinan kepala sekolah, kerjasama tim yang solid, sistem kerja yang teratur dan kondisi atau situasional sekolah yang mendukung kepala sekolah dalam melaksanakan kompetensi manajerialnya di sekolah. Adapun faktor penghambat seperti situasional atau kondisi dimana banyaknya muncul pesaing di dunia pendidikan membuat kepala sekolah lebih tertantang dalam meningkatkan kompetensi manajerialnya menjadi lebih baik lagi.

Kata kunci : Kompetensi manajerial, Kepala sekolah, Kinerja guru.

Abstract

It is the purpose of this study to determine the description of the principal's managerial competence in improving teachers' performance in SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar and to find out the supporting and inhibiting factors of the principal's managerial competence. This study is a descriptive qualitative research. The source of the data was obtained from the school principal, vice principal and teachers at SMP Islam Al-Azhar 24 in Makassar City. Data collection techniques used were interviews, observation and documentation. This study found that planning, organizing, implementing and supervising were strategies applied by the principal during his leadership time in schools to improve teachers' performance in classroom learning. The principle prepared school activities programs and engaged teachers and staff to participate in the program during the drafting process, hence teachers' competencies can be honed better as well as their performance. The improvements implemented not only in learning time but also in the school activity. In addition, maximizing the use of facilities and infrastructure for teachers and the implementation of program activities in order to improve teacher performance were the principle's main concern for the sake of teachers' performance. In the principal's managerial competence there were also factors that support and inhibit it. Principal's leadership, solid teamwork, organized work systems and school conditions or situations are factors that support the principal in implementing his managerial competence in the school. Whilst, for the inhibiting factors such as situational or conditions; like the appearance of competitors, make the principal felt more challenged in improving his managerial competence for the better.

Keywords: Managerial competence, Headmaster, Teacher performance

A. Pendahuluan

Sekolah merupakan salah satu organisasi pendidikan yang dapat dilakatakan sebagai wadah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Keberhasilan tujuan pendidikan di sekolah tergantung pada sumber daya manusia yang ada di sekolah tersebut yaitu kepala sekolah, guru, dan seluruh tenaga kependidikan. Selain itu harus pula didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Untuk membentuk manusia yang sesuai dengan tujuan pembangunan nasional yang pada hakekatnya Indonesia yang maju, modern, yang berdasarkan Pancasila, maka dibutuhkan tenaga pendidikan yang berkualitas. Sebagai salah satu faktor keberhasilan sebuah sekolah, kepala sekolah dinilai harus mampu memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang mencerminkan sikap dan tindakannya dalam memimpin sekolah. Karena secara nyata sebuah sekolah akan berhasil atau akan hancur tergantung tangan dari seorang kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dipersyaratkan harus memenuhi kompetensi-kompetensi berikut: "(1) Kompetensi Kepribadian, (2) kompetensi Manajemen, (3) Kompetensi Kewirausahaan, (4) Kompetensi Supervisi dan (5) Kompetensi Sosial."

Konsep dari kompetensi tersebut bahwa jabatan kepala sekolah memerlukan orang-orang yang mampu memimpin, mempunyai kompetensi yang tinggi, baik dari sisi kepemimpinan, manajerial, paedagogik maupun administrasi. Pengertian kompetensi sendiri telah sesuai dengan konsep kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu merupakan karakteristik yang menonjol dari seseorang individu yang berhubungan dengan kinerja efektif dan atau superior dalam satu pekerjaan atau Situasi (Uno, 2012). Sementara itu, pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) RI Nomor 6 (2018) tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah menjelaskan bahwa: "Beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan." (Pasal 15 Bab VI).

Keluarnya regulasi tersebut mensyaratkan bahwa kepala sekolah sudah menjadi jabatan yang melekat bukan lagi sebagai tugas tambahan guru sebagaimana pada kebijakan lama kepala sekolah yaitu memiliki jam mengajar yaitu 6 jam perminggu. Adanya Permendikbud tahun 2018 tersebut menekankan pada tugas pokok kepala sekolah ada tiga yaitu kepala sekolah sebagai manajerial, pengembang kewirausahaan dan supervisi bagi guru dan tenaga kependidikan. Keberhasilan dan kesuksesan pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dipengaruhi oleh kemampuan manajerial yang dimilikinya, kemampuan manajerial tersebut seperti yang dikemukakan oleh Tery (dalam Smith, 2009) yaitu "kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*)". Kemampuan manajerial tersebut dapat lebih disederhanakan lagi tanpa mengurangi maksud dan

tujuan, paling tidak berhubungan dengan kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap semua level operasional yang ada di lingkungan sekolah.

Keterampilan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah akan menentukan kualitas sekolah, sehingga dibutuhkan kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang memadai. Kebutuhan terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah bukan hanya karena kebutuhan akan pengembangan organisasi sekolah dan respon terhadap lingkungan perubahan organisasi yang ada di sekolah namun lebih jauh dari itu, kebutuhan terhadap manajerial kepala sekolah adalah kebutuhan untuk mensukseskan seluruh visi misi yang ingin dicapai oleh sekolah. Dalam mengembangkan sebuah sekolah kita butuh seorang kepala sekolah yang mampu mengatur sekolah dan membawa sekolah ke gerbang kesuksesan, tapi sekolah yang berkembang juga tidak bisa dilepaskan dari kontribusi seorang guru sebagai tenaga pendidik dan bertugas untuk memajukan pendidikan peserta didik di sekolah. Defenisi tentang guru juga tertuang dalam Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 Bab 1 pasal 1 ayat 1: Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 pasal 8: Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Tertuang pula dalam Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 pasal 10 bahwa "Kompetensi guru mencakup paedagogik, kepribadian, sosial dan professional." Guru memiliki peran penting dalam pendidikan, bahkan sumber daya pendidikan lain yang memadai sering kali kurang berarti apabila tidak disertai dengan kualitas guru yang memadai, dengan kata lain guru merupakan ujung tombak dalam upaya peningkatan kualitas layanan dan hasil pendidikan. Menurut Hamalik (2004) mengemukakan bahwa tugas guru sebagai pengajar yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar merupakan suatu usaha yang kompleks, oleh sebab banyaknya nilai-nilai dan faktor-faktor manusia yang turut terlibat didalamnya. Peran guru menjadi salah satu komponen yang penting dan strategis melalui kinerjanya.

Berdasarkan wawancara awal peneliti di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar pada bulan Oktober 2019, diketahui bahwa kepala sekolah berusaha melakukan berbagai kegiatan yang melibatkan guru didalamnya, guna meningkatkan kinerja di kelas. Kegiatan ini meliputi pelaksanaan pelatihan kepribadian-kepribadian serta pelatihan media penggunaan media pembelajaran yang rutin dilaksanakan di akhir tahun ajaran. Kepala sekolah di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar melalui kompetensi manajerialnya melakukan berbagai macam kegiatan yang memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja guru dalam proses belajar mengajar. Jadi, boleh dikatakan kepala sekolah SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar bisa dikatakan sangat memperhatikan peningkatan kinerja guru di sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian untuk melihat fakta di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dan kinerja guru apakah telah sesuai dengan gambaran hasil pengamatan awal yang telah dilakukan. Maka peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar".

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikaji baik secara empiris maupun secara teoritis, maka secara umum fokus masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar ?
2. Apakah faktor pendukung dan penghambat kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar ?

Mengacu pada fokus masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar.

Penulis berharap melalui penelitian ini terdapat manfaat yang diperoleh bagi pembaca, baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini dapat menjadi landasan dalam mengembangkan penelitian yang berkonsentrasi pada kepala sekolah
 - b. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi nilai tambah dalam khasanah pengetahuan ilmiah dalam bidang pendidikan
2. Manfaat Praktis
- a. Bagi guru, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi dan bahan acuan untuk lebih baik dalam melaksanakan tugasnya
 - b. Bagi peneliti selanjutnya dapat menjadi bahan rujukan jika ingin mengambil jenis penelitian yang serupa.

Kompetensi dapat didefinisikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab (Sagala, 2009). Kompetensi merupakan sebagai karakteristik yang menonjol dari seseorang individu yang berhubungan dengan kinerja efektif dan atau superior dalam satu pekerjaan atau Situasi (Uno, 2012). Defenisi lain dari kompetensi adalah dimensi perilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika menjalankan perannya dengan baik (Wibowo, 2010).

Kompetensi adalah kunci utama di dalam kinerja. Seseorang harus dapat melakukan lebih dari apa yang ia pelajari, dan seseorang harus dapat melakukannya. Artinya kompetensi lebih ditekankan pada praktik atau tindakan seseorang dari apa yang telah dipelajari dan apa yang telah diketahui untuk dapat dilakukan dengan lebih baik (Hersey, dkk., 1996). Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah (Poerwadarminta, 1976). Berarti secara terminologi, kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2007).

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah menegaskan bahwa, seorang kepala sekolah harus memiliki lima dimensi kompetensi minimal yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.

Berdasarkan beberapa defenisi diatas kompetensi dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu. Spesifikasi kemampuan tersebut di atas dimaksudkan agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Dengan demikian, kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Selain itu berdasarkan tugas pokok dan fungsinya (Tupoksi) kepala sekolah, untuk mencapai standar mutu kaitannya dengan unjuk kinerja atau kerja nyata, dalam hal ini tupoksi untuk memimpin atau mengelola sekolah menuju keberhasilan pendidikan di sekolah.

Dalam lingkup sekolah, kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Kunandar (2007) "kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau pengendalian dan pengawasan."

Secara rinci Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan suatu kompetensi yang harus mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara utuh untuk dapat mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Dalam hal ini meliputi kemampuan merencanakan, mengorganisasikan sekolah sesuai dengan kebutuhan, memimpin serta mengendalikan guru dan staf, mengelola sarana dan prasarana, mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah, serta mampu mengelola kesiswaan, sistem informasi sekolah dan pengambilan keputusan.

Menurut Ara Hidayat dan Imam Machli (2012), berdasarkan keseluruhan pemaparan di atas fungsi manajemen dalam dunia pendidikan yaitu:

1. Perencanaan (*planning*). Menyusun visi dan mengancang misi sekolah, menyusun perencanaan kegiatan, membuat kebijakan dan peraturan sekolah, menentukan dan
2. mengalokasikan sumber-sumber yang dibutuhkan.
3. Pengorganisasian (*organizing*). Mengembangkan struktur organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhannya dan menempatkan orang-orang sesuai dengan kemampuannya dalam jabatan struktur, menjabarkan tugas dan tanggung jawabnya yang harus dilakukan oleh anggotanya, memberikan orientasi atau pelatihan mengkoordinasikan setiap kegiatan yang berjalan dan turut berkontribusi di dalamnya.
4. Pelaksanaan (*actuating*). Memimpin sekolah dalam pendayagunaan sumber daya secara optimal, mengelola pengembangan sekolah, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif, mengelola guru dan staf dalam pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, memberikan motivasi kerja terhadap guru, mengelola sarana dan prasarana dalam rangka pendayagunaan secara optimal, mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat, mengelola peserta didik dalam hal penerimaan peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, mengelola keuangan sekolah, mengelola ketatausahaan sekolah, mengelola unit layanan khusus sekolah, mengelola system informasi sekolah dan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi.
5. Pengawasan (*controlling*). Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah

Kinerja guru sebagai pendidik yang mempunyai tanggungjawab spiritual harus mampu diwujudkan melalui penampilan guru di masyarakat baik di masyarakat sekolah maupun masyarakat umum sebagai insan religious yang perilakunya senantiasa tidak menyimpan dari norma-norma agama dan moral. Menurut Nasution (1995) "kinerja guru ditujukan untuk pelayanan terhadap perubahan sikap siswa, oleh karena itu kinerja guru mempunyai kriteria tertentu yang relevan dengan kompetensinya dalam mengajar."

Kemudian untuk menilai kinerja guru ada tiga kriteria yang harus diperhatikan, yaitu: proses, karakteristik guru dan hasil (produksi) yaitu perubahan sikap siswa. Dari segi karakteristik guru, hal-hal yang berkenaan dengan karakteristik guru meliputi faktor-faktor seperti intelegensi, sifat-sifat kepribadian, profil individu, keterampilan verbal, kesehatan dan atribut-atribut pribadi lainnya. Dari segi produk atau hasil, maka yang menjadi indikator kinerja guru adalah perubahan sikap pada siswa. Jadi, yang perlu diidentifikasi ialah bagaimana perubahan perilaku siswa yang berada dalam tanggungjawabnya.

Standar kinerja guru menurut UU No 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang guru dan dosen menyatakan bahwa "standar prestasi guru dalam melaksanakan tugas profesinya adalah guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran." UU Nomor 14 Tahun 2005 menyatakan guru wajib memiliki kualitas akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Kepala sekolah merupakan aspek penting dalam peningkatan mutu pendidikan, oleh karenanya kinerja kepala sekolah haruslah selalu optimal, agar mutu pendidikan semakin membaik. Baik buruknya kinerja seseorang dipengaruhi banyak faktor, baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar dirinya.

Menurut Syafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala (dalam Martinis Yamin dan Maisah, 2010: 129) faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan manajerial antara lain:

1. Kepemimpinan, yaitu kualitas manajer dan pimpinan dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru.
2. Tim, yaitu kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim khususnya bawahan pada lingkungan kerja.
3. Sistem, yaitu meliputi system kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pemimpin sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja.
4. Situasional, yaitu tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Selain itu banyak faktor yang turut mempengaruhi kualitas pimpinan, baik faktor intenal yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari luar seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan (gaji dan tunjangan, pemberian kesempatan peningkatan karier, kesempatan pendidikan serta pelatihan, dan sebagainya) dan kondisi lingkungan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat dikemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kemampuan manajerial diantaranya kepemimpinan kepala sekolah dan situasional lingkup kerja di sekolah.

B. Metodologi

Bentuk penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian ini dilaksanakan di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar yang berlokasi di jalan Aroepala, Hertasning Baru Kota Makassar. Fokus penelitian ini adalah Bagaimanakah gambaran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar dan apakah faktor pendukung dan penghambat kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar.

Dalam menentukan data dan sumber informan, peneliti menggunakan purposive sampling yang artinya penentuan informan dengan pertimbangan tertentu, misalnya seseorang paling tahu tentang masalah yang akan diteliti. Sebagai informan dipilih kepala sekolah SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar, beberapa guru dan pengawas sekolah di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar. Teknik pengumpulan data untuk penelitian ini akan dilakukan dengan beberapa cara yaitu wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data, yaitu: wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menguji kredibilitas atau keabsahan data, maka peneliti menggunakan Triangulasi dan Bahan referensi agar data yang ditemukan diketahui valid atau tidak

C. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian di lokasi penelitian yang telah dianalisis, maka Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar yang terdiri dari bagaimanakah gambaran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar dan apakah faktor pendukung dan penghambat kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar

1. Kompetensi manajerial dalam perencanaan

Kepala sekolah sebagai seorang manajer dalam merencanakan segala program-program kegiatan yang akan dilaksanakan di sekolah. Melihat hal tersebut peneliti akan melakukan wawancara dengan kepala sekolah SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar yang meliputi perumusan visi misi sekolah, merencanakan setiap kegiatan, membuat kebijakan serta peraturan sekolah dan menentukan serta mengalokasikan sumber-sumber yang dibutuhkan. Terkait dengan penyusunan visi misi sekolah kepala sekolah menyatakan bahwa:

“visi misi sekolah tidak bisa diputuskan sendiri oleh kepala sekolah tetapi diputuskan bersama tim kerja dalam hal ini melibatkan semua personil sekolah (AR, 20 Desember 2019)

Berdasarkan keterangan yang diberikan oleh kepala sekolah terkait visi misi sekolah yang disusun langsung oleh kepala sekolah, yang dimana perumusan visi misi tersebut kepala sekolah juga mengikut sertakan tim kerja yaitu personil sekolah meliputi guru dan para staf yang telah dipilih. Kemudian dalam hal perencanaan pelaksanaan kegiatan sekolah, kepala sekolah merumuskan dan menyusun perencanaan bersama dengan seluruh personil yang ada di sekolah. Keterangan tersebut peneliti dapatkan setelah melakukan wawancara dengan kepala sekolah SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, berikut keterangan kepala sekolah yang menyatakan dalam wawancaranya bahwa:

Perencanaan setiap kegiatan sekolah atau biasa disebut program kerja sekolah. penyusunan program ini biasanya dilakukan di awal tahun ajaran, program-program yang akan disusun meliputi seluruh kegiatan yang akan dilakukan selama satu tahun ajaran (AR, 20 Desember 2019).

Menyusun perencanaan seluruh kegiatan sekolah juga dilakukan oleh seluruh personil sekolah berdasarkan pemaparan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar. Kegiatan yang direncanakan merupakan kegiatan yang akan dilakukan selama setahun ajaran. Terkait dalam kebijakan dan peraturan yang dimiliki oleh SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah untuk mengetahui bagaimana bentuk kebijakan dan peraturan yang diterapkan disekolah, beliau menyatakan bahwa

Bentuk kebijakan yang kepala sekolah bisa buat yaitu membuat rekomendasi bagi guru yang dianggap dalam penilaian kepala sekolah sudah tidak bisa lagi melanjutkan proses mengajar di sekolah. sehingga dari penilaian kepala sekolah tersebut. Yayasan akan memberikan keputusan bagi tenaga pendidik yang bersangkutan (AR, 20 Desember 2019)

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat bahwa kebijakan dan peraturan yang menyangkut kinerja tenaga pendidik sangat diperhatikan oleh kepala sekolah. Kedisiplinan serta etos kerja yang baik demi menjaga kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik sangatlah penting, sehingga kebijakan dan peraturan yang dibuat dan di susun oleh kepala sekolah adalah kebijakan yang menyangkut pendisiplinan terhadap tenaga pendidik yang melakukan pelanggaran dalam tugas dan tanggungjawabnya di sekolah. Kemudian dalam menentukan dan mengalokasikan sumber-sumber yang dibutuhkan oleh sekolah. Sumber-sumber yang dimaksud disini adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, peneliti kemudian melakukan wawancara untuk mengetahui pengelolaan sumber daya yang ada di sekolah, wawancara dilakukan bersama kepala sekolah SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, yang menyatakan bahwa:

Yang paling berperan besar adalah sumber daya manusia yaitu tenaga pendidik yang ada di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar yang di rekrut khusus berdasarkan bidang keahliannya (AR, 20 Desember 2019).

Pernyataan yang peneliti dapatkan setelah melakukan wawancara dengan kepala sekolah dan juga tenaga pendidik mengenai sumber daya yang dimiliki oleh sekolah, mulai dari perencanaan perekrutan tenaga pendidik sesuai dengan bidang keahliannya sampai pengembangan kinerja tenaga pendidik atau guru sebagai sumber daya manusia yang dimiliki semakin berkembang.

2. Kompetensi manajerial dalam pengorganisasian

Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengorganisasian memiliki indikator yang harus dipenuhi dalam pelaksanaannya, meliputi: proses mengembangkan struktur organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhannya dan menempatkan orang-orang sesuai dengan kemampuannya dalam jabatan struktur, menjabarkan tugas dan tanggung jawabnya yang harus dilakukan oleh anggotanya, memberikan orientasi atau pelatihan mengkoordinasikan setiap kegiatan yang berjalan dan turut berkontribusi di dalamnya. Melihat hal tersebut peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, Untuk mengetahui proses mengembangkan struktur organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan serta menempatkan orang-orang yang berkompeten dalam organisasi tersebut. Kepala sekolah menyatakan bahwa:

Penyusunan organisasi sekolah disusun berdasarkan tingkat kebutuhan sekolah. Bentuk pengorganisasian yang dibentuk dibawah kepala sekolah adalah wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana yang membawahi empat staf khusus, yaitu staf urusan kurikulum, staf urusan kesiswaan atau kemuridan, staf urusan agama, dan staf urusan tata usaha (AR, 20 Desember 2019).

Proses pembentukan struktur organisasi sekolah serta penunjukan koordinator yang akan membawahi berbagai bidang di sekolah telah dibentuk kepala sekolah berdasarkan tingkat kebutuhan sekolah. Kemudian untuk melihat peran kepala sekolah dalam menjabarkan tugas dan tanggung jawab para anggota organisasi di sekolah, peneliti melakukan wawancara dengan salah seorang guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, yang menyatakan bahwa:

Kepala sekolah dalam penunjukan koordinator bidang yang akan merumuskan seluruh kegiatan sekolah selama satu tahun ajaran akan menerbitkan surat tugas yang di dalamnya telah termuat tugas dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan oleh setiap koordinator dan anggotanya (AR, 20 Desember 2019).

Kepala sekolah setelah melakukan penyusunan struktur organisasi yang salah satu perannya adalah sebagai koordinator dalam penyusunan perencanaan program kerja tahunan sekolah, akan memberikan arahan mengenai tanggung jawab yang harus diemban selama menjalankan perannya dalam organisasi. Kemudian kepala sekolah juga ikut berkoordinasi dalam setiap kegiatan yang berjalan sebagai bentuk kontribusi sebagai pengawas tertinggi di lingkup sekolah. Peneliti kemudian mencoba mewawancarai wakil kepala sekolah untuk melihat sejauh mana peran dari kepala sekolah SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar dalam pelaksanaan kegiatan yang berlangsung di sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kepala sekolah turut langsung mengikuti dan mengawasi seluruh kegiatan mulai dari perumusan hingga dengan pelaksanaan program kegiatan. (MM, 20 Desember 2019).

Koordinasi yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan mengawasi langsung proses perumusan dan perencanaan program kegiatan mulai dari penyusunan struktur organisasi yang akan bertanggung jawab langsung dalam kegiatan tersebut, penerbitan surat tugas, hingga ikut mengawasi jalannya kegiatan dan memastikan kegiatan berlangsung dengan baik. Berkaitan dengan peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran kepala sekolah juga memberikan pelatihan-pelatihan yang dikiranya dibutuhkan guru untuk meningkatkan kinerjanya di kelas. Peneliti kemudian mewawancarai kepala sekolah SMP Islam Al-Azhar Kota Makassar terkait hal tersebut, beliau menyatakan :

Setiap tahun terdapat pelatihan-pelatihan yang biasanya diadakan dua kali dalam setahun yaitu diawal semester satu dan diawal semester dua. Pelatihan-pelatihan yang dibuat juga disesuaikan dengan tingkat kebutuhan, misalnya pelatihan bagi guru dalam mengoperasikan TIK (AR, 20 Desember 2019).

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dapat dilihat bahwa kompetensi kepala sekolah sangat dimanfaatkan dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah, pemberian pelatihan-pelatihan merupakan salah satu bentuk kepedulian kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar. Pelatihan-pelatihan yang diberikan juga merupakan pelatihan yang umumnya sangat dibutuhkan oleh tenaga pendidik di saat sekarang.

3. Kompetensi manajerial dalam pelaksanaan

Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan memiliki beberapa indikator yang terdiri dari memimpin sekolah dalam pendayagunaan sumber daya secara optimal, mengelola pengembangan sekolah, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif, mengelola guru dan staf dalam pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, memberikan motivasi kerja terhadap guru, mengelola sarana dan prasarana dalam rangka pendayagunaan secara optimal, mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat, dan mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran. Melihat peran kepala sekolah memimpin sekolah dalam pendayagunaan sumber daya secara optimal di sekolah, dimana sumber daya yang kepala sekolah maksud adalah guru dan seluruh personil sekolah yang ada di sekolah. Untuk melihat hal tersebut peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, yang menyatakan bahwa:

Sumber daya manusia yaitu tenaga pendidik yang ada di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar yang direkrut khusus berdasarkan bidang keahliannya (AR, 20 Desember 2019).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap kepala sekolah dan tenaga pendidik di sekolah, diketahui bahwa sumber daya yang kepala sekolah optimalkan di sekolah adalah sumber daya manusia dimana kepala sekolah berusaha mengelolah dan memberdayakan guru sebagai tenaga pendidik di kelas dimulai dari proses perekrutannya yang disesuaikan dengan bidang keahlian mengajarnya kemudian memberikan peran masing-masing bagi guru untuk ikut serta dalam perencanaan program kerja yang ada di sekolah, sehingga guru yang memiliki kompetensi lebih selain kompetensi dalam pembelajaran dapat menyumbangkan saran dan idenya di kegiatan tersebut. Selain pengoptimalan sumber daya manusia, kepala sekolah SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar juga berupaya menciptakan suasana sekolah yang kondusif, hal tersebut peneliti coba ungkapkan dengan melakukan wawancara dengan salah seorang tenaga pendidik di sekolah, yang menyatakan bahwa:

Iklim yang berusaha diciptakan di sekolah adalah iklim islami. Sekolah juga mengupayakan pembinaan guru secara islami dengan secara rutin mengadakan tahsin bagi guru dan juga bagi siswa sebelum melangsungkan proses belajar mengajar” (AR, 20 Desember 2019).

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat bahwa menciptakan iklim yang islami merupakan tujuan kepala sekolah agar sekolah tetap pada hakikatnya sebagai sekolah islam. Upaya-upaya penciptaan iklim tersebut dimulai dengan pembinaan guru-guru sebagai tonggak pendidikan di sekolah yang langsung berinteraksi dengan siswa. Selanjutnya yang juga menjadi salah satu kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan adalah bagaimana mengelola dan memberdayakan sumber daya yaitu personil sekolah sehingga menjadi optimal. Pernyataan yang diberikan kepala sekolah SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar kepada peneliti dalam wawancaranya, yang menyatakan bahwa:

Memberikan pelatihan-pelatihan khusus bagi guru dalam meningkatkan potensinya. Kegiatan pelatihan tersebut tentunya disesuaikan dengan kebutuhan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (AR, 20 Desember 2019).

Pelatihan-pelatihan yang kepala sekolah berikan merupakan langkah kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah, mendayakan sumber daya yang dimiliki melalui pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan kebutuhan guru pada saat itu. Indikator yang selanjutnya peneliti bahas adalah mengenai memberikan motivasi kerja terhadap guru, dimana hal tersebut sangat erat kaitannya dalam peningkatan kinerja yang juga menyangkut kegiatan pembelajaran di kelas. Peneliti kemudian melakukan wawancara dengan salah seorang tenaga pendidik di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, untuk melihat bentuk motivasi yang kepala sekolah berikan terhadap tenaga pendidik di sekolah, beliau menyatakan bahwa:

Motivasi biasa diberikan dalam briefing pagi yang dilaksanakan selama 10-15 menit sebelum pelajaran dimulai. Dalam briefing tersebut akan dijelaskan mengenai seluruh kegiatan hari ini atautkah mengevaluasi kinerja sebelumnya walaupun terdapat kendala-kendala di kelas maka disitulah peran kepala sekolah dalam memotivasi berupa semangat atau arahan-arahan yang diberikan (MM, 20 Desember 2019).

Bentuk motivasi kerja diberikan kepala sekolah dalam bentuk verbal yang kemudian beliau rangkai dengan salah satu kegiatan yang setiap pagi rutin dilaksanakan bagi para tenaga pendidik dan staf di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, kegiatan tersebut adalah briefing pagi. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti dapatkan, dalam kegiatan briefing pagi guru-guru ataupun staf akan diberikan kesempatan untuk menyampaikan kendala-kendala selama di sekolah sehingga disinilah peran kepala sekolah sebagai pemimpin dan sebagai manajerial untuk memberikan arahan dan semangat bagi guru-guru dan staf agar kinerjanya di sekolah tetap terjaga dan juga semakin meningkat. Selanjutnya dalam hal pengelolaan sarana dan prasarana dalam rangka pelayanannya secara optimal di sekolah, peneliti kemudian melakukan wawancara dengan kepala sekolah SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, sebagai pelaksana langsung, beliau menyatakan bahwa:

Sarana prasarana yang ada di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar memang belum cukup memadai tapi sudah bisa membantu dalam setiap kegiatan yang berlangsung di sekolah. Misalnya ruang belajar (kelas) yang masing-masing telah dilengkapi LCD sehingga memudahkan guru dalam menyampaikan pelajaran (AR, 20 Desember 2019).

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, dapat diketahui bahwa meskipun sarana dan prasarana di sekolah tersebut belum cukup memadai, tetapi pengelolaannya diusahakan maksimal dan memadai agar bisa tetap membantu dalam setiap kegiatan sekolah. Contoh sarana prasarana yang kepala sekolah jelaskan dalam kutipan wawancaranya adalah LCD Proyektor yang telah dimiliki oleh setiap kelas agar memudahkan bagi guru dalam kegiatan belajar mengajar, Kemudian indikator kompetensi manajerial dalam pelaksanaan selanjutnya adalah bagaimana kompetensi kepala sekolah dalam mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat, peneliti kemudian melakukan wawancara dengan kepala sekolah SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, yang menyatakan bahwa:

Dengan mengutamakan kenyamanan warga disekitar sekolah. segala bentuk masukan dan saran yang diberikan oleh masyarakat sekitar SMP Islam Al-Azhar berusaha diolah dengan baik (AR, 20 Desember 2019)

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah dan salah seorang guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, diketahui bahwa mengutamakan kenyamanan warga sekitar lingkungan sekolah senantiasa dijaga oleh kepala sekolah dan personil sekolah guna menciptakan hubungan yang hangat antara sekolah dan masyarakat sekitar sekolah. Kompetensi manajerial dalam pelaksanaan berikutnya adalah dalam pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, peneliti kemudian melakukan wawancara dengan salah seorang guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar untuk melihat bagaimana bentuk pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah karena hal ini juga menyangkut kinerja guru dalam pembelajaran, yang menyatakan bahwa :

Kepala sekolah sebagai manajerial sekolah, selalu melaksanakan supervisi kepada guru, pelaksanaan supervisi tersebut dilaksanakan langsung kepala sekolah (AR, 20 Desember 2019)

Kepala sekolah menyatakan bahwa supervise dilakukan bukan untuk melakukan penilaian terhadap guru tapi untuk membantu guru dalam melaksanakan tugasnya serta membantu guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya dalam pembelajaran.

4. Kompetensi manajerial dalam pengawasan

Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengawasi dapat diuraikan kegiatannya seperti melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah. Untuk melihat hal tersebut peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, yang menyatakan bahwa:

Monitoring setiap kegiatan dilakukan langsung oleh kepala sekolah, walaupun berhalangan hadir maka pelaksanaannya bisa dilakukan oleh wakil kepala sekolah. Dalam hal penilaian di SMP Islam Al-Azhar sedikit lebih ketat karena persetujuan akhir dari pelaporan adalah keputusan dari pihak yayasan yang menaungi sekolah Islam Al-Azhar. Jadi, kepala sekolah melakukan validasi terhadap setiap laporan kegiatan yang berlangsung baik laporan kegiatan maupun laporan keuangan yang digunakan dalam kegiatan. Setelah itu pelaporan akan disampaikan ke pihak yayasan sekolah (AR, 20 Desember 2019).

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan salah seorang guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, pengawasan dilakukan langsung oleh kepala sekolah dibantu dengan wakil kepala sekolah. Tetapi karena SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar adalah sekolah yang bernaung dibawah yayasan, maka segala laporan akhir dari kegiatan yang dilakukan sekolah akan divalidasi oleh kepala sekolah, kemudian yang menjadi penentu akhir kebijakan adalah yayasan yang menaungi sekolah. Tetapi, dalam evaluasi yang dilakukan untuk tenaga pendidik yang berkaitan dengan peningkatan kinerjanya dilakukan langsung oleh kepala sekolah dengan melakukan kegiatan supervisi. Supervisi dilakukan kepala sekolah untuk melihat dan mengevaluasi bagaimana kinerja guru ketika sedang melangsungkan proses belajar mengajar di kelas.

5. Faktor penghambat dan pendukung

Peneliti melakukan wawancara untuk melihat apakah faktor kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah dapat menjadi dukungan dalam kompetensi manajerial kepala sekolah. wawancara peneliti lakukan dengan salah seorang guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, yang menyatakan bahwa:

Dilaksanakannya pelatihan yang rutin dilaksanakan setiap awal tahun ajaran. Kemudian menjaga lingkungan islami di sekolah dengan mengikutkan seluruh guru dalam program tahsin setiap harinya. Yang terakhir kepala sekolah melaksanakan briefing pagi bagi guru sebelum memulai pelajaran, hal ini dilakukan guna mengetahui apakah terdapat masalah-masalah yang dihadapi baik oleh pendidik dikelas maupun seluruh tenaga kependidikan di sekolah (AR, 20 Desember 2019).

Berdasarkan data hasil wawancara peneliti di lokasi penelitian, dapat dilihat bahwa kepedulian kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru di sekolah, kepala sekolah melalui kepemimpinannya berusaha menciptakan iklim yang islami di sekolah dengan membuat kegiatan program tahsin bagi seluruh guru dan personil sekolah. Faktor selanjutnya adalah kelompok atau tim kerja. Peneliti di lokasi penelitian melakukan wawancara untuk melihat apakah kekompakan tim kerja yang telah dipilih dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik sehingga dapat menjadi pendukung dalam kompetensi manajerial kepala sekolah, oleh karenanya peneliti melakukan wawancara dengan seorang guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, yang menyatakan bahwa:

Penunjukan penanggungjawab setiap kegiatan dilakukan oleh komisi atau koordinator yang terdiri dari 4 yaitu koordinator kurikulum, koordinator kesiswaan, koordinator keagamaan dan tata usaha. Jikapun ada personil sekolah yang tidak terlibat dalam anggota kepanitian, mereka dapat menyumbangkan tanggapan dan sarannya mengenai kegiatan tersebut dalam rapat kerja (MM, 20 Desember 2019).

Data hasil wawancara yang peneliti lakukan di lokasi penelitian, menunjukkan bahwa penunjukan koordinator tim yang akan memimpin dalam perumusan program kegiatan selama setahun ajaran, kemudian kepala sekolah seperti tidak menya-nyaiakan personil sekolah yang tidak ikut dalam perumusan akan tetap diikuti dalam rapat program sehingga dapat menyumbangkan sarannya untuk program kegiatan yang akan dipaparkan dari koordinator tim yang telah ditunjuk. Jadi, tidak hanya tim kerja yang ikut dalam pelaksanaan program kegiatan tetapi seluruh personil sekolah dapat bersama-sama bekerjasama membuat program kegiatan yang bermanfaat bagi sekolah.

Sistem kerja yang baik yang dibangun oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dikiranya dapat memberikan contoh bagi seluruh personil yang ada di sekolah dalam bekerja. Peneliti melakukan wawancara untuk melihat apakah sistem kerja yang dibangun oleh kepala sekolah dapat menjadi dukungan dalam kompetensi manajerialnya di sekolah. Oleh karena itu peneliti melakukan

wawancara dengan salah seorang guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, yang menyatakan bahwa:

Dalam rapat kerja setiap tahun tugas semua anggota baik dia seorang guru ataupun sebagai koordinator bidang semua ikut andil, yaitu jika sebagai koordinator bidang akan memaparkan jenis-jenis kegiatan yang akan dilaksanakan. Kemudian para anggota yang ikut serta baik pendidik dan tenaga kependidikan dapat menyumbangkan saran dan tanggapannya dalam penyusunan kegiatan tersebut (AR, 20 Desember 2019).

Berdasarkan data wawancara yang diperoleh peneliti dapat dikatakan sistem kerja yang dibangun oleh kepala sekolah dalam perencanaan kegiatan di sekolah adalah dengan mengikutsertakan seluruh personil yang ada di sekolah untuk sama-sama merumuskan program kegiatan, tetapi kepala sekolah tetap menunjuk tim-tim yang akan bertanggungjawab dalam setiap kegiatan yang telah dirumuskan.

faktor situasional ini menjadi pendukung dan penghambat bagi kepala sekolah dalam kompetensi manajerialnya. Peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah untuk melihat bagaimana situasi atau keadaan yang dialami selama memimpin sekolah.

Dukungan dari semua pihak baik dari siswa, orang tua siswa maupun dari seluruh personil sekolah. Kedua adalah brand sekolah yang cukup baik mulai dari awal didirikannya SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar. Ketiga adalah personil sekolah yang memiliki kompetensi yang baik dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan sehingga sangat membantu kepala sekolah dalam mengelola sekolah (AR, 20 Desember 2019).

Berdasarkan data hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, diperoleh hasil bahwa dukungan yang diperoleh dari para stakeholder, kompetensi seluruh personil sekolah yang baik dalam pekerjaannya, serta brand atau nama yang baik yang telah dimiliki sekolah sejak awal berdirinya sekolah sangat memberikan dukungan bagi kepala sekolah dalam memimpin sekolah dengan kompetensi manajerial yang dimilikinya. Selanjutnya peneliti juga menemukan adanya situasi yang kadang menjadi penghambat bagi kepala sekolah dalam menjalankan kompetensinya di sekolah, faktor situasional ini berasal dari luar sekolah. Peneliti mencoba menggali hal tersebut dengan mewawancarai kepala sekolah di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, yang menyatakan bahwa:

Tantangan utama bagi kompetensinya adalah bagaimana mengelola SMP Islam Al-Azhar 24 ini menjadi lebih baik lagi ditengah menjamurnya sekolah islam yang mengusung hal yang sama dengan tujuan kami yaitu pendidikan yang islami (AR, 20 Desember 2019).

Berdasarkan data wawancaranya yang diperoleh hasil bahwa hambatan atau tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam mengelola sekolah melalui kompetensi manajerialnya adalah faktor keadaan diluar dari sekolah yaitu banyaknya bermunculan sekolah-sekolah islam yang mengusung konsep islami sama dengan SMP Islam Al-Azhar sehingga kepala sekolah akan lebih berusaha meningkatkan kompetensi manajerialnya dalam mengatur dan mengelola sekolah sehingga tetap mendapatkan tempat di masyarakat.

Pembahasan

1. Gambaran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar

Proses penyusunan visi misi sekolah dimulai dari segi perencanaan sampai pada penyusunan dilakukan langsung oleh kepala sekolah dengan melibatkan seluruh personil sekolah untuk menyumbangkan saran dan ide-ide dalam penyusunannya. Selanjutnya penyusunan perencanaan kegiatan dilakukan oleh tim kerja atau koordinator yang telah ditunjuk untuk menyusun program kerja sekolah yang akan dipaparkan kegiatannya di rapat kerja akhir tahun, kegiatan-kegiatan yang disusun oleh masing-masing koordinator merupakan kegiatan yang akan dilaksanakan selama setahun ajaran. Pembuatan kebijakan dan peraturan sekolah, dalam hal ini kepala sekolah hanya akan membuat kebijakan dan peraturan terkait guru dalam hal kinerjanya di sekolah. Jika selama menjadi seorang tenaga pendidik di SMP Islam Al-Azhar 24 Makassar kinerja yang ditunjukkan tidak meningkat dan pernah melakukan pelanggaran kedisiplinan maka kepala sekolah akan membuat surat rekomendasi untuk guru tersebut yang ditujukan pada yayasan yang menaungi SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, didalamnya berisi penilaian kepala sekolah terhadap guru tersebut dan keputusan akhir akan dikembalikan pada yayasan penanggungjawab tertinggi. Selanjutnya yang terakhir dari perencanaan adalah alokasi sumber-sumber yang dibutuhkan, sumber-sumber yang dimaksud adalah guru-guru yang telah direkrut

sesuai dengan bidang keahliannya kemudian di alokasikan sumber daya manusianya sebagai tenaga pendidik berdasarkan kompetensi ajar yang dimiliki.

Manajerial kepala sekolah dalam pengorganisasian dikaitkan Pengembangan struktur organisasi dirumuskan berdasarkan kompetensi dan kebutuhan sekolah, anggota organisasi di bawah kepala sekolah, yaitu wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana kemudian dibawahnya terdapat 4 khusus, yaitu staf urusan kurikulum, staf urusan kesiswaan atau kemuridan, staf urusan keagamaan dan staf urusan tata usaha. Penunjukan anggota organisasi ini berdasarkan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh para guru ataupun personil sekolah lainnya. Selanjutnya berkaitan dengan pelatihan bagi anggota organisasi, diberikan kepala sekolah yang berkaitan dengan kegiatan yang akan direncanakan oleh anggota organisasi. Jika dikaitkan dengan peningkatan kinerja guru, kepala sekolah juga memberikan pelatihan-pelatihan yang kiranya dibutuhkan guru pada saat itu. Pelatihan biasanya diadakan di awal tahun ajaran, sehingga tidak akan mengganggu proses belajar mengajar.

Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan jika dikaitkan dengan peningkatan kinerja guru maka akan berhubungan kinerjanya dalam pembelajaran. Pendayagunaan sumber daya secara optimal senantiasa dilaksanakan oleh kepala sekolah apalagi yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dimiliki SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar. Guru-guru dan karyawan sekolah yang telah direkrut khusus berdasarkan kompetensinya agar kinerja yang ditunjukkan dalam pekerjaannya maksimal. Kemudian menciptakan iklim sekolah yang kondusif juga senantiasa kepala sekolah lakukan, mempertahankan iklim islami yang sejak awal telah diusung SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar dengan merencanakan dan melaksanakan program-program tahsin dan tahfiz bagi guru-guru dan siswa agar suasana islami tidak hanya tercermin dari lingkungan tetapi juga dari perilaku seluruh masyarakat sekolah. Pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan pemberian motivasi kerja terhadap guru juga kepala sekolah berikan disetiap pagi sebelum mengawali aktivitas mengajar melalui wadah briefing pagi, hal ini menjadi tempat guru dalam mengeluarkan kendala-kendala yang dialami baik didalam kelas selama proses belajar mengajar maupun di lingkungan sekolah. Indikator selanjutnya adalah mengenai pengelolaan sarana dan prasarana, berdasarkan penyampaian kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti. Sarana prasarana yang dimiliki oleh SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar ini belum cukup memadai, tetapi sarana prasarana yang menyangkut pembelajaran di kelas, kepala sekolah telah menyediakan LCD sebagai media ajar bagi guru untuk memudahkan berlansungnya proses belajar mengajar.

Indikator selanjutnya adalah berkaitan dengan hubungan sekolah dengan masyarakat yang senantiasa kepala sekolah jaga. SMP Islam Al-Azhar sangat terbuka terkait saran dan kritik yang masyarakat sekita berikan kepada sekolah guna pengembangan sekolah menjadi lebih baik lagi. Kemudian indikator terakhir yang menjadikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan berperan besar adalah dalam pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran. Pengembangan kurikulum di sekolah, kepala sekolah ikut ambil bagian dalam perumusannya kemudian dalam hal pengembangan kegiatan pembelajaran, kepala sekolah sebagai supervisor ikut mengawasi guru-guru dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas. Kompetensi manajerial dalam pengawasan merupakan kompetensi terakhir yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai seorang manajer di sekolah. Pelaksanaan pengawasan atau monitoring dilakukan oleh kepala sekolah langsung yang biasanya dilakukan di setiap kegiatan yang sedang berlangsung di sekolah, baik kegiatan belajar mengajar ataupun program kegiatan sekolah lainnya. Jika kepala sekolah berhalangan untuk melakukan pengawasan maka beliau akan memberikan kuasa kepada wakil kepala sekolah untuk melakukan pengawasan menggantikannya, sehingga tugas pengawasan masih dapat berjalan dengan semestinya. Kepala sekolah juga ikut serta sebagai supervisor yang akan melakukan supervise terhadap kinerja guru dalam pembelajaran di kelas.

2. Faktor pendukung dan penghambat kompetensi manajerial kepala sekolah

Kompetensi manajerial kepala sekolah dapat ditunjukkan pula melalui kepemimpinan. Kepemimpinan yang ditunjukkan kepala sekolah dalam mengelola perencanaan program kegiatan di sekolah dinilai baik, kepala sekolah mengikutsertakan seluruh personil yang ada di sekolah dalam perencanaan program kegiatan yang akan dilaksanakan selama setahun ajaran. Kepemimpinan yang tidak memihak kepala sekolah tunjukkan agar tidak terdapat konflik di sekolah, hal ini dinilai guru-guru dan staf di sekolah merupakan sifat kepemimpinan yang patut dicontoh.

Kerjasama tim juga merupakan faktor yang dapat memberikan dukungan dalam kompetensi manajerial kepala sekolah. Pembagian tim koordinator yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan langkah kepala sekolah untuk merumuskan kegiatan yang beragam sesuai dengan

kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing koordinator tim. Tim-tim yang kepala sekolah tunjuk akan bekerjasama dalam merumuskan program yang akan di paparkan nantinya dalam rapat kerja.

sistem mengatur segala hal baik dalam hal pekerjaan, bekerja tanpa sistem akan tidak terarah, sistem kerja yang dimiliki oleh kepala sekolah mulai dari awal masa kepemimpinannya kepala sekolah memilih struktur organisasi dengan baik, memilih seseorang yang dinilai mampu membantu dalam mengelola sekolah. Sistem kerjanya dapat memberikan dukungan dalam kompetensi manajerialnya dalam mengelola sekolah. Faktor kondisi atau situasional di sebuah sekolah dapat menjadi hal yang akan mendukung dan penghambat kepala sekolah dalam mengelola sekolah dengan menggunakan kompetensi manajerialnya. Faktor pendukung bagi kepala sekolah dalam kompetensi manajerialnya dapat dilaksanakan kewajibannya dengan baik serta brand atau nama yang cukup dikenal yang telah dimiliki SMP Islam Al-Azhar di mata masyarakat menjadikan faktor kondisi ini menjadi dukungan bagi kepala sekolah agar tetap mengelola sekolah dengan kompetensi manajerial yang dimiliki. Selain itu, adapula kondisi yang dapat menjadi hambatan dalam kompetensi manajerial kepala sekolah, bermunculan sekolah-sekolah yang mengusung konsep sekolah islami menjadikan tantangan bagi kepala sekolah untuk memperkuat lagi kompetensi manajerialnya sehingga dapat meningkatkan lagi keunggulan-keunggulan yang dimiliki sekolah dan tetap dapat mempertahankan reputasi yang telah dimiliki sekolah selama ini.

D. Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian mengenai kemampuan manajerial kepala sekolah, yaitu sebagai berikut:

1. Gambaran kompetensi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, yaitu kepala sekolah dalam kompetensi manajerialnya menyusun program-program dan kegiatan bagi guru dan seluruh staf yang ada di sekolah yang berguna untuk meningkatkan kinerjanya. Program ini direncanakan, diorganisir, dilaksanakan serta diawasi oleh kepala sekolah untuk mempersiapkan guru dan staf-staf di sekolah agar lebih maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Faktor pendukung kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar, dapat dilihat dari kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola program kegiatan sekolah, pembentukan tim yang dapat merumuskan program kegiatan kemudian membuat sistem kerja agar dalam perumusan program kegiatan dapat berjalan lancar kemudian situasi atau kondisi dimana kompetensi yang baik yang dimiliki seluruh personil sekolah sehingga program kegiatan dapat terencana dengan baik. Faktor penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam Al-Azhar 24 Kota Makassar adalah bagaimana kondisi yang ada diluar sekolah dimana banyaknya sekolah yang mengusung konsep islami sehingga dapat menjadi tantangan bagi kepala sekolah untuk lebih meningkatkan lagi kompetensi manajerialnya dalam mengelola sekolah.

E. Referensi

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Daryanto, D. 2013. *Media Pembelajaran Peranannya Sangat Penting dalam Mencapai Tujuan Pembelajaran*. Yogyakarta: Gavamedia.
- Depdiknas. 2003. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas. 2010. *Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdikbud. 1997. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Bandung: Bumi Aksara.
- Hamalik, Oemar. 2004. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harjanto. 1997. *Perencanaan Pengajaran*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Hersey, Paul., dkk. 1996. *Manajemen Perilaku Organisasi*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hidayat, Ara. Machali, Imam. (2012). *Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Kaukaba.

- Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Kompri. 2017. *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktek Profesional*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Lincoln, Yvona S., & Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiri*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Patton, Michael Quin, 1987. *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hilss: Sage Publications.
- Pidarta, Made. 2000. *Landasan Kependidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Poerwadarminta, W.J.S. 1976. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Purwanto. 2008. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sagala, Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sahabuddin. 1999. *Mengajar dan Belajar*. Makassar: Badan Penerbit UNM.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Shulhan, Muwahid. 2013. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Teras.
- Smith, A Jonathan. 2009. *Psikologi Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfbeta.
- Trianti & Titik. 2007. *Sertifikasi Guru*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Uno, Hamzah. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Usman, N., 2007. *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis.
- Wahjosumidjo. 2000. *Kepemimpinan Faktor Diri dan Lingkungan Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan*. Tesis tidak diterbitkan. Jakarta: IKIP Jakarta.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga*. Jakarta: Rajawali Pers.