

KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU DI SMA ISLAM AS-SUNNAH LOMBOK TAHUN PELAJARAN 2022-2023

¹Yuniarsih Sawaliyah, ²Azhar

¹Universitas Gunung Rinjani

²Madrasah Aliyah As-Sunnah

YuniarsihSawaliyah2018@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam konteks penerapan manajemen mutu terpadu di SMA Islam Assunnah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Objek penelitian adalah kepala sekolah, guru-guru dan staff pegawai di SMA Islam Assunnah. Berdasarkan analisis penelitian maka diperoleh data sebagai berikut; Kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan sudah begitu bekerja keras dalam menerapkan kompetensi manajerial yang dimilikinya, Kepala sekolah senantiasa melakukan pendekatan dan menciptakan suasana yang harmonis diantara para guru, serta Kepala Sekolah dapat mengelola budaya dan iklim sekolah dengan baik. Adapun faktor penghambat dalam usaha internalisasi nilai-nilai manajemen mutu terpadu (MMT) di SMA Islam Assunnah adalah: Terbatasnya dana operasional SMA Islam As sunnah, masih ada guru yang anti terhadap perubahan, kurangnya komunikasi antar warga sekolah tidak semua input SMA Islam As sunnah baik.

Kata Kunci: Kompetensi Manajerial, Kepala Sekolah, dan Manajemen Mutu Terpadu

Abstract

This study aims to describe the application of managerial competence of madrasa principals in the context of implementing integrated quality management at Assunnah Islamic High School. This study uses a qualitative approach. Data was collected through observation, interviews and documentation. The object of research is the principal, teachers and staff at Assunnah Islamic High School Based on the research analysis, the following data are obtained: The leadership of the school principal as an education manager has worked so hard in implementing his managerial competence, the principal always approaches and creates a harmonious atmosphere among teachers, and the principal can manage the school's culture and climate well. The inhibiting factors in the effort to internalize the values of integrated quality management (MMT) at Assunnah Islamic High School are: Limited operational funds for As-Sunnah Islamic High School, there are still teachers who are anti-change, lack of communication between school members, not all input from As-Sunnah Islamic High School Good.

Keywords: Managerial Competence, Principal, and Integrated Quality Management

PENDAHULUAN

Proses pendidikan yang bermutu harus didukung oleh personalia, seperti administrator, guru dan konselor dan tata usaha yang bermutu dan profesional, sarana prasarana pendidikan, fasilitas, media dan sumber belajar yang memadai, baik mutu maupun jumlahnya biaya yang mencukupi, manajemen yang tepat, serta lingkungan yang mendukung.

Menurut Zamroni (2013), salah satu teori peningkatan mutu sekolah yang menekankan peran kultur sekolah adalah *Total Quality Management (TQM)*. Teori ini menjelaskan bahwa mutu sekolah mencakup tiga kemampuan, yaitu kemampuan akademik, sosial dan moral. *Total Quality Management (TQM)* biasa dikenal juga Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Menurut Arcaro (2007) ada lima pilar MMT dalam pendidikan. Lima pilar tersebut adalah fokus pelanggan, keterlibatan pelanggan, pengukuran, komitmen, dan perbaikan berkelanjutan. Masing-masing pilar MMT tersebut sangat penting sehingga sekolah tidak boleh mengabaikan satupun diantara kelima pilar tersebut.

Berdasarkan survey pendahuan secara umum kualitas SMA Islam As-Sunnah Bagiknyakasudah bagus karena sudah menerapkan nilai pesantren yang agung dan luhur, namun seiring dengan perkembangan modernisasi, SMA Islam As-Sunnah Bagiknyakaharus berbenah dan meningkatkan kualitas pelayanan akademiknya, sehingga mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

Hasil pra survei terhadap lima pilar MMT terhadap SMA Islam As-Sunnah Bagiknyaka menunjukkan bahwa: Fokus pelanggan eksternal utama yakni peserta didik diwujudkan oleh sekolah terutama melalui kegiatan pembelajaran yang efektif karena inti dari kegiatan sekolah adalah pembelajaran. Pembelajaran yang efektif meliputi guru yang kompeten terhadap ilmu yang dia ajar dan bisa mengelola kelas dengan baik, ketepatan metode pembelajaran yang kreatif, inovatif dan menyenangkan yang berpusat pada peserta didik, ketepatan media pembelajaran, sikap guru terhadap siswayang ramah dan penuh perhatian terhadap siswa, iklim belajar yang kondusif untuk belajar dan fasilitas sekolah lainnya yang baik dan lengkap. Sekolah berusaha melaksanakan perbaikan

berkelanjutan dengan cara mendorong dan memberi kesempatan kepada peserta didik dan tenaga kependidikan mengikuti berbagai pelatihan. Pelatihan yang ditujukan bagi pendidik diantaranya pelatihan pemanfaatan teknologi informasi dalam pembelajaran, pelatihan penelitian, dan kursus bahasa Arab. Pelatihan yang ditujukan bagi tenaga kependidikan diantaranya adalah pelatihan bidang perpustakaan, pemanfaatan komputer, bahasa Arab, meskipun demikian, frekuensi pelatihan dan hasilnya kurang signifikan setelah pelatihan. Berdasarkan prasurey SMA Islam As-Sunnah Bagiknyaka dapat memberikan pelayanan yang cukup baik terhadap para peserta didik, guru, karyawan dan pengelola, di sisi yang lain masih ada kekurangan yang perlu dibenahi dan diperbaiki untuk ke depannya. Kepala sekolah dan guru sama-sama berperan sebagai tenaga kependidikan yang secara terpadu haru saling bekerja sama dan berkoordinasi serta saling menunjang untuk kelancaran dan keberhasilan tugas tugas pendidikan di sekolah.

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut: Bagaimanakah keterampilan managerial Kepala sekolah di SMA Islam As-Sunnah Bagiknyaka Kecamatan Aikmel Kabupaten Lombok Timur?

Tujuan penelitian ini adalah: Untuk mengetahui keterampilan managerial Kepala sekolah di SMA Islam As-Sunnah Bagiknyaka Kecamatan Aikmel Kabupaten Lombok Timur.

KAJIAN PUSTAKA

Afni Hikmawati dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja*. Karya ini secara khusus mengkaji pengaruh kepala sekolah dalam memotivasi para guru, namun karya ini membahas secara umum. Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* karya ini secara khusus membahas bagaimana menjadi kepala Sekolah yang profesional ini berarti ada kesan bahwa kepala sekolah masih ada yang belum profesional dalam menjalankan tugasnya.

Made Pidarta karyanya berjudul *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. M. Ngalim Purwanto *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Sri Retno Pudji Rahayu *Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi terhadap Kinerja*

Guru. Wahjosumidjo dalam bukunya *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* yang. Karya ini sedikit banyak berbicara tentang kepemimpinan sekolah, mulai dari definisi, fungsi kepala sekolah serta tugas kepala Sekolah, namun kajian tersebut bersifat umum tanpa ada obyek tertentu dalam kajiannya.

Pengertian Manajemen Mutu

Mengadaptasi dari para ahli, fungsi manajemen yang sesuai dengan profil kinerja pendidikan secara umum adalah fungsi *planning, organizing, staffing, coordinating, leading (facilitating, motivating, innovating), reporting, controlling*. yang biasa disebut POAC. Hubungan diantara fungsi-fungsi manajerial merupakan satu kesatuan sebagai proses yang berkesinambungan.

Perencanaan adalah suatu kegiatan sistematis mengenai apayang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode-metode, pelaksanaan dan tenaga yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan. Sebagaimana pendapat David.

Planning consists of all those managerial activities related to preparing for the future. Spesifik tasks include forecasting, and establishing objectives, devising strategies, developing policies, and setting goals.

Robbins, juga berpendapat, *“Planning is organization’s goals, establishing strategies for achieving those goals, and developing plans to integrate dan coordinate work activities.”*

Dari beberapa definisi tersebut dapat diambil konklusi khusus yang berkaitan dengan perencanaan pengembangan lembaga pendidikan Islam adalah kegiatan sistematis merancang sumber daya lembaga, meliputi mengenai apa yang akan dicapai (diidealkan), merumuskan metode dan tata cara untuk merealisasikannya dengan seoptimal mungkin serta kegiatan yang perlu dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan memilih pelaksanaan kegiatan yang tepat bagi usaha pencapaian tujuan pendidikan Islam. Dasar dari fungsi manajemen

Menurut Sallis, mutu adalah:

“Quality can be defined as that which best as that which best satisfies and exceeds customer needs and wants. Thus is sometimes called quality interception. Quality can be said to lie in the eyes of the beholde, This is very important and powerfull definition, and one that any institution ignores at its peril, It is the

consumers who make the judgment on quality, which they do,reference to the best comparable performer”

Definisi lain mutu menurut Sashkin dan Kiser memberikan definisi mutu, yakni *“first and most important quality can be identified by whether and how well a product or service meets customers’ need and desire when in actual use”*.

Menurut Rivai dan Sagala, mutu adalah: Kesesuaian dengan persyaratan/ tuntutan. Kecocokan untuk pemakaian; Perbaikan/ penyempurnaan berkelanjutan; Bebas dari kerusakan/ cacat; Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat; Melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal dan setiap awal; Sesuatu yang membahagiakan pelanggan.

Pernyataan Rivai dan Sagala sejalan dengan pendapat Usman, mutu adalah produk dan atau jasa yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan dan memuaskan pelanggan. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan mutu adalah produk dan 'atau jasa yang bisa memuaskan pemakainya atau pelanggannya dan memenuhi standar mutu minimal.

Sekolah bermutu merupakan harapan dari seluruh peserta didik sehingga tidak mengherankan jika setiap calon peserta didik berlomba untuk dapat diterima di sekolah bermutu dengan harapan sekolah tersebut akan memberikan kualitas pelayanan pendidikan yang sangat baik dan dapat memberikan kepuasan. Menurut Fattah, Indikator sekolah berpenampilan unggul yaitu: Mutu sudah menjadi keharusan yang tidak terbantahkan dan merupakan konsep yang paling tepat menjawab berbagai tantangan-tantangan yang semakin kompleks. Akhir-akhir ini dunia pendidikan telah melirik konsep-konsep yang menaruh minat secara mendalam terhadap perbaikan *input*, proses, dan *output* yang berkualitas, salah satunya adalah konsep TQM. TQM (*Total Quality Management*) diartikan manajemen kualitas secara total. Di Indonesia terkenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT).

Keterampilan teknikal kepala sekolah meliputi keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, metode, menggunakan alat-alat, teknik-teknik dan proses yang diperlukan

untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dari keterampilan di atas harus dimiliki oleh kepala Sekolah sehingga proses kepemimpinan dapat berjalan dengan lancar sebagai barometer baginya.

Kompetensi Kepala Sekolah

Tanggung jawab kepala sekolah meliputi :”(1) *instruction and curriculum*, (2) *pupil personnel*, (3) *community and school relation*, (4) *staff personnel*,(5) *organization and structure of the school*, and (6) *school program, physical facilities*”. (instruksi dan Kurikulum, personil murid, hubungan sekolah dan masyarakat, staf personel, organisasi dan struktur sekolah, dan program sekolah, fasilitas fisik).

Untuk menjalankan tugas sebagaimana dikemukakan di atas, kepala sekolah harus mempunyai berbagai kemampuan. Kemampuan kepala sekolah (*The abilities aprincipal*) meliputi kemampuan menganalisis masalah mengambil keputusan, keorganisasian, kepemimpinan, memotivasi, komunikasi secara lisan maupun tulisan

Seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah/madrasah harus memiliki kompetensi kepemimpinan yang relevan. Karena kepemimpinan merupakan amanah maka sebaiknya yang pantas untuk mengembannya adalah orang yang cakap (kompeten) di bidangnya. Oleh sebab itu, Rasulullah melarang orang yang tidak cakap untuk memangku jabatan karena nantinya ia tidak akan mampumengemban tugas tersebut dengan semestinya. Sebagaimana sabda Nabi Muhammad:

“Dari Abu Hurairah berkata, ketika Rasulullah sedang memberikan pengajian dalam suatu majelis, datanglah seorang pedalaman seraya bertanya “Kapan hari kiamat?” akan tetapi Rasulullah tetap melanjutkan pengajiannya, sebagian hadirin berkata bahwa Rasulullah mendengar pertanyaannya akan tetapi tidak suka. Sebagian yang lain berkata bahwa Rasulullah tidak mendengarnya. Setelah Rasulullah selesai pengajian, beliau bertanya “Mana orang yang bertanya tentang hari kiamat?” Saya wahai Rasulullah, lalu beliau menjawab “Jika amanah sudah disia-siakan, maka tunggulah hari kiamat”, orang tersebut bertanya lagi “Bagaimana menyia-nyiakan amanah” Rasulullah menjawab “Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah Kiamat.”

Tanpa kompetensi, seorang kepala madrasah akan sulit menentukan visi dan strategi yang tepat serta menggerakkan bawahannya yakni para guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kompetensi manajerial yang harus dimiliki seorang kepala madrasah setidaknya antara lain membuat rencana strategis, mengembangkan dan memengaruhi bawahannya (guru dan tenaga kependidikan lainnya), serta mengambil keputusan secara kreatif dan rasional.

Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah/ Madrasah

Kompetensi manajerial kepala sekolah, Kompri memaparkan kembali bahwa ada kelanjutan dari kompetensi manajerial kepala sekolah, kompetensi-kompetensi lanjutan tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola keuangan sekolah
2. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola ketatausahaan sekolah
3. Kompetensi mengelola unit layanan khusus sekolah
4. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam prinsip-prinsip kewirausahaan
5. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menciptakan budaya dan iklim kerja
6. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola sistem informasi sekolah
7. Kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap teknologi informasi
8. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sekolah
9. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengawasan sekolah.

Berdasarkan kajian teori di atas yang dimaksud tugas kepala sekolah adalah hasil yang dicapai sekolah sebagai wujud kepemimpinannya memimpin sekolah. Dalam memangku jabatan sebagai pimpinan pendidikan (kepala sekolah) yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai kepala sekolah yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak.

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Jenis Penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Penelitian ini dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi atau lembaga dalam hal ini adalah SMA Islam Assunnah, khususnya pada aspek kemampuan manajerial kepala sekolah.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Informasi yang dihimpun dari penelitian ini adalah tentang proses implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam pengelolaan SMA Islam As Sunnah Bagiknyaka, maka sumber informasi terdiri dari: Kepala sekolah; Dewan guru untuk mengetahui penyelenggaraan proses belajar mengajar di sekolah; Staf karyawan untuk memberi informasi dukungan mengenai data-data dan dokumen yang di butuhkan.

Instrumen pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah: Lembar observasi, Lembar *check-list* dokumen, Kuesioner. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah: Observasi, yaitu untuk memperoleh berbagai fakta dengan mengamati secara langsung kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru. Observasi hanya sebagai pelengkap; Analisis dokumen, yaitu untuk memperoleh berbagai data dan informasi pelaksanaan MMT dalam bentuk dokumen (tulisan); Wawancara, yaitu untuk mengetahui persepsi subjek penelitian terhadap pelaksanaan MMT.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di SMA Islam As-Sunnah Bagiknyaka, Waktu penelitian adalah bulan Juli sampai dengan bulan Desember 2022 penelitian dilakukan beberapa tahapan, yaitu tahapan persiapan dengan menentukan tempat, pelaku dan kegiatannya, tahap pengumpulan data yang mencakup observasi, dokumentasi, penyebaran angket, tahap analisis data, tahap yang terakhir adalah pelaporan hasil.

D. Data dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tentang manajerial Kepala Sekolah

dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Jenis data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua bagian, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk verbal atau ucapan lisan dan perilaku subjek (*informan*). "Data primer adalah yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh penulis dari sumber pertamanya"² dalam hal ini penulis menggunakan hasil wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru. Sedangkan "data sekunderyaitu data yang mendukung pokok bahasa".³ Dalam penelitian ini data sekunder diambil dari tulisan-tulisan, gambar-gambar atau foto-foto yang berhubungan dengan kegiatan sekolah yang menunjang serta memberikan masukan-masukan yang mendukung untuk menguatkan sumber data penelitian.

"Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain – lain".⁴

Data profil sekolah, foto-foto kegiatan maupun foto tentang perkembangan sekolah yang membantu peneliti dalam menganalisis persoalan manajerial Kepala Sekolah juga digunakan sebagai data tambahan untuk kelengkapan bahan penelitian. Data keadaan fisik, berupa gedung, bentuknya, statusnya, ruangan, pekarangan, gerbang masuk, lapangan olahraga, aturan-aturan yang berlaku yang berupa tata tertib dan sebagainya akan digunakan peneliti sebagai bahan data, dan ini akan sangat mendukung bagaimana lembaga pendidikan yang ada dikelola dan di organisir.

E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Dalam rangka peneliti memperoleh data yang Sahih (terpercaya) diperlukan Metode pengumpulan data sesuai dengan karakteristik pengumpulan data kualitatif. Dalam pengumpulan ini digunakan beberapa Metode antara lain, Metode wawancara, observasi dan analisis studi dokumen.

Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan temuan adalah sesuatu yang penting dalam penelitian, karena

berpengaruh dalam memecahkan masalah yang diteliti. Menurut Miles dan Huberman: “Ada 3 metode yang digunakan untuk menguji dan memastikan temuan keabsahan data. Diantaranya: ketepatan data, pengaruh peneliti dan memberi bobot pada bukti”. Pengecekan keabsahan data dimaksudkan untuk membuat hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi di lapangan dan apakah penjelasan yang diberikan tentang dunia kenyataan memang sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya ada atau yang terjadi.

Pengecekan anggota (*member check*), dilakukan dengan caramenunjukkan data atau informasi termasuk interpretasi peneliti terhadapnya yang ditelaah dengan baik di dalam format catatan lapangan atau transkrip wawancara kepada informannya agar dikomentari disetujui atau tidak, misalnya setelah penulis membuat transkrip wawancara kepada kepala sekolah, penulis bertanya kepadanya saya tulis hasil wawancara kita seperti ini pak, jika disetujui maka penulis gunakan transkrip wawancara tersebut sebagai data primer, namun jika tidak disetujui maka penulis revisi lagi transkripnya dan informasinya ditambah atau dikurangi yang dianggap perlu berdasarkan data yang penulis temukan di sekolah SMA Islam As-Sunnah.

HASIL PENELITIAN

Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Dalam meningkatkan mutu dan kualitas dari sebuah sekolah, sangat dibutuhkan peran dari kepala sekolah, terutama dalam hal mengelola sistem sekolah. Kepala Sekolah memiliki peranan yang sangat mempengaruhi dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyeraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah/siswa SMA Islam Assunnah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan

bertahap. Kepala sekolah/ sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengelola sekolah/ sekolah dengan baik.

Kepala sekolah merancang, mengorganisasi, mengevaluasi dan memperbaiki proses pengelolaan sekolah dengan baik dan professional. Karena itulah kompetensi manajerial ini diperlukan untuk menajamkan visi, misi, tujuan dan strategi bagi kepala sekolah, sehingga mudah memobilisasi potensi yang ada guna mencapai tujuan sekolah. Kompetensi manajerial yang harus dimiliki seorang kepala sekolah setidaknya antara lain membuat rencana strategis, mengembangkan dan memengaruhi bawahannya (guru dan tenaga kependidikan lainnya), serta mengambil keputusan secara kreatif dan rasional. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan bersama dengan kepala SMA Islam Assunnah mengenai kompetensi manajerial Kepala Sekolah,

Sebagai seorang kepala sekolah, beliau menyadari bahwa belum sepenuhnya mampu menerapkan kompetensi yang dimilikinya untuk mengelola sekolah yang dipimpinnya dengan maksimal. Namun dengan demikian beliau tidak patah arah dan terus menerus berusaha memperbaiki sistem pengelolaan SMA Islam Assunnah terutama dalam meningkatkan sistem manajerial sekolah yang beliau sadari belum sepenuhnya kompeten dalam hal itu.

Ungkapan di atas didukung oleh salah seorang guru bidang studi PAI bahwa:

“Sejauh ini kepemimpinan dari kepala sekolah sudah cukup baik. Hanya saja dalam hal kompetensi manajerial, kepala sekolah belum sepenuhnya mampu menerapkan kompetensi tersebut. Bukan tidak bisa atau gagal, namun belum terlaksana dengan efektif dan maksimal. Masih banyak sekali yang perlu diperbaiki dalam hal pengelolaan sekolah.”

Lebih lanjut kepala sekolah memaparkan bahwa dalam menerapkan kompetensi manajerialnya, kepala sekolah sering melibatkan para personel sekolah khususnya guru dalam menyusun perencanaan sekolah, pengambilan keputusan serta melibatkan mereka pula dalam berbagai kegiatan baik internal sekolah maupun eksternal sekolah. Sementara itu terkait dengan pelaksanaan pengelolaan program-program sekolah, kepala sekolah senantiasa

saling berkoordinasi dengan wakil I, II, dan III tentang perkembangan pelaksanaan program-program tersebut yang selanjutnya para wakil tersebut juga saling berkoordinasi dengan para guru sehingga tampak jelas dalam hal ini rantai struktur organisasi yang ada di SMA Islam Assunnah terstruktur dengan baik dan terkoordinasi.

Selanjutnya selaku wakil I, menuturkan:

“Selama kepemimpinan beliau di sekolah ini, Kepala madrasah sudah begitu baik menjalankan amanahnya sebagai pemimpin. Beliau juga sudah menerapkan kompetensi manajerialnya bagi sekolah ini. Meskipun tidak semua, tapi adalah beberapa yang diterapkan dari segi pengelolaannya. Beliau mengelola sekolah ini dengan baik dan senantiasa bekerjasama dengan para guru”.

Bagi beliau, untuk pengelolaan sistem sekolah secara keseluruhan, perlu adanya peningkatan terus menerus agar tercapainya organisasi pembelajaran yang efektif. Namun beliau menilai bahwa dalam penerapan kompetensi manajerial secara keseluruhan kepala sekolah sudah mendekati berhasil. Beliau juga menambahkan:

“Dalam menyusun perencanaan sekolah, kepala sekolah senantiasa melibatkan para wakil dan guru. Dalam menciptakan budaya iklim sekolah yang baikpun beliau sudah menjalankan dengan baik. Hanya saja untuk pemberdayaan sumber daya manusia yakni guru dan personel sekolah, serta pengelola sarana dan prasarana sekolah beliau belum bisa mengelolanya secara optimal, disebabkan masih banyaknya kekurangan di sana-sini.”

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sebagai seorang kepala sekolah, ia memiliki tanggung jawab besar untuk terus berusaha dengan semaksimal mungkin dalam mengembangkan dan meningkatkan kompetensi yang ada dalam dirinya untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas.

Secara umum, usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi manajerialnya yaitu dengan membangun komunikasi yang lebih baik lagi dengan para guru serta mampu untuk lebih memberdayakan lagi sumber daya yang ada di sekolah secara optimal untuk saling

berkoordinasi. Selain itu, meskipun banyak sarana dan prasarana yang belum memadai dan menjadi penghambat, di sinilah kepala sekolah harus mampu menggunakan kompetensinya dan menjadikan hal tersebut sebagai peluang untuk dimanfaatkan secara optimal.

PEMBAHASAN

A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian kompetensi manajerial kepala sekolah di SMA Islam As Sunnah sudah berjalan dengan baik terarah, jika dilihat dari usaha kepala sekolah untuk senantiasa berkoordinasi dengan para guru dan staf serta mengorganisir pengelolaan sistem sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan SMA Islam As Sunnah tersebut. Meskipun tak jarang ditemui kendala-kendala yang berdampak pada terhambatnya pelaksanaan manajerial di sekolah tersebut, namun masih bisa untuk diatasi dan tidak menjadi sebuah hambatan yang berarti.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah/ sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu merancang, mengorganisasi, mengevaluasi dan memperbaiki proses pengelolaan sekolah dengan baik dan profesional.

Hasil penelitian temuan pertama kompetensi manajerial Kepala SMA Islam As Sunnah bahwa kepala sekolah yang merupakan manajer pendidikan, dimana sebuah organisasi harus ada yang namanya manajemen dimana pada setiap kegiatan-kegiatan perlu adanya tindakan manajerial mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Kepala sekolah dalam hal ini sudah begitu berusaha keras untuk menerapkan kompetensi manajerial yang dimilikinya. Meskipun beliau menyadari bahwa belum sepenuhnya mampu menerapkan kompetensi yang dimilikinya untuk mengelola sekolah yang dipimpinnnya dengan maksimal.

Adapun kompetensi manajerial kepala sekolah yang telah mampu diterapkan oleh kepala sekolah, antara lain ;

1. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan guna mengembangkan

- sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
2. Menciptakan budaya iklim kerja yang kondusif aman dan tenteram serta membangun komunikasi yang baik dengan para personel sekolah;
 3. Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal;
 4. Mengelola sarana dan prasarana sekolah yang terbatas dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
 5. Mengontrol pelaksanaan kurikulum
 6. Mengelola ketatausahaan sekolah;
 7. Senantiasa melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah.
 8. Senantiasa mengontrol dan mengawasi sekolah.

Dari paparan ini dapatlah diketahui bahwa apa yang dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan peraturan menteri No. 13 Tahun 2007 tentang standar kepala Sekolah, khususnya tentang keterampilan manajerial kepala Sekolah.

Sebagai seorang pemimpin, tentu kepala sekolah dituntut harus mampu menggerakkan setiap personel sekolah untuk mampu menjalankan tugasnya masing-masing sehingga pengelolaan sekolah yang diharapkan mampu berjalan dengan baik. Namun dalam usahanya meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang ada dalam dirinya, kepala sekolah akan senantiasa di hadapkan berbagai tantangan-tantangan yang menuntut kepala sekolah untuk lebih kompeten lagi dalam menjalankan tanggung jawabnya mengelola sistem yang ada di dalam sekolah, sehingga tidak mustahil dalam usaha meningkatkan kompetensi manajerialnya tersebut beliau akan dihadapkan oleh berbagai problematikayang bisa jadi datangnya dari para guru ataupun dari pengelolaan sistem sekolah yang berjalan kurang baik. Maka, di sinilah kepala sekolah harus mampu menggunakan kompetensinya dan menjadikan hal tersebut sebagai peluang untuk dimanfaatkan secara optimal.

Dari hasil wawancara mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam membangun motivasi kerja guru di SMA Islam Assunnah, peneliti mendapati kesimpulan bahwa hanya sedikit kompetensi manajerial kepala sekolah yang mampu diterapkannya di SMA Islam Assunnah. Namun demikian, sedikit kompetensi tersebut nyatanya mampu dikelola beliau secara optimal sehingga mampu menjalankan

peran kepemimpinannya dengan baik dan secara tidak langsung mampu memberi semangat serta membangun motivasi kerja guru di SMA Islam Assunnah.

B. Upaya Kepala Sekolah Dalam Membangun Motivasi Kerja Guru Di SMA Islam Assunnah.

Guru merupakan tombak utama keberhasilan dari sebuah pendidikan yang dijalankan di setiap sekolah maupun sekolah.

Dalam rangka mewujudkan sekolah yang bermutu, kepala sekolah harus mampu memberdayakan guru dan membangun motivasi kerja guru yang ada di sekolah tersebut. Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan di SMA Islam Assunnah mengenai upaya kepala sekolah dalam membangun motivasi kerja guru, diantaranya sebagai berikut”.

- 1) Melakukan pendekatan dan menciptakan suasana yang harmonis diantara para guru;
- 2) Membangun keakraban dan komunikasi yang baik;
- 3) Mencari tahu apa saja kendala yang dihadapi guru dalam mengajar;
- 4) Rutin mengadakan rapat secara berkala.
- 5) Memberikan kesempatan pada guru untuk memberi ide ataupun saran-saran menuju perbaikan sekolah ke depannya ;
- 6) Rutin mengikutsertakan guru dalam kegiatan-kegiatan seperti seminar/workshop, MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), BIMTEK K13, bahkan dalam kegiatan penataran sekalipun.;
- 7) Memberdayakan segala potensi yang ada dalam diri guru melalui kegiatan-kegiatan baik di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah

Selain itu, bentuk motivasi lainnya yang diupayakan kepala sekolah yakni bentuk penghargaan (*reward*) dan teguran (*punishment*). Adapun bentuk penghargaan (*reward*) yang diberikan kepala sekolah menurut penuturan beliau, diantaranya:

1. Memberikan pujian atau sanjungan atas pekerjaan yang diselesaikan guru dengan baik
2. Pemberian baju seragam baru setiap tahunnya ketika hari guru ataupun saat perpisahan sekolah.
3. Pemberian piagam dan plakat untuk guru yang telah mengabdikan selama lebih dari 25 tahun.
4. Pemberian bingkisan ataupun THR ketika mendekati Hari Raya Idul Fitri

Selain bentuk penghargaan (*reward*), kepala sekolah juga tak sungkan memberikan teguran (*punishment*)

terhadap guru yang melakukan kesalahan sebagai bentuk ketegasan yang harus diberlakukan agar guru tidak mengulangi kesalahan yang sama.

Motivasi mampu mendorong semangat seseorang untuk bekerja lebih baik lagi. Sebab penghargaan itu perlu dan setiap orang butuh untuk dihargai.

C. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Upaya Internalisasi Nilai-Nilai Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di SMA Islam Assunnah

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kepala sekolah harus mampu menempatkan guru pada jabatan profesional dengan membenahi pendidikannya, membuat pengukuran kinerja guru, perbaikan sistem, memberikan sanksi yang setimpal atas kegagalan guru melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, serta memberikan penghargaan yang pantas terhadap prestasi guru. Semua itu dilakukan dalam rangka membangun motivasi kerja guru yang mulai melemah.

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan mengenai Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di SMA Islam Assunnah, diantaranya sebagai berikut: Kepala sekolah telah berupaya keras mengelola budaya dan iklim sekolah yang baik sehingga terciptanya suasana kerja yang harmonis, terjalannya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan personel sekolah lainnya serta dapat dilihat pula dari tingkat kehadiran guru dalam memberikan pengajaran di dalam kelas.

Dalam penerapan kompetensi manajerialnya demi membangun motivasi guru, tentu banyak hambatan yang dihadapi kepala sekolah terutama dalam hal sarana dan prasarana yang kurang memadai. Namun demikian, kepala sekolah senantiasa bekerjasama baik dengan pihak komite sekolah maupun dengan personel sekolah dalam memecahkan problematika tersebut.

Internalisasi nilai-nilai Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam pendidikan di SMA Islam Assunnah, mengungkapkan kesimpulan studi ini sebagai berikut:

Pertama, nilai-nilai MMT telah diinternalisasikan meliputi: fokus pada

pelanggan, perbaikan kesinambungan, gaya kepemimpinan partisipatif, pemberdayaan, komitmen manajemen puncak, kerjasama tim, penekanan pada proses, orientasi jangka panjang..

Kedua, secara keseluruhan Internalisasi nilai-nilai MMT di SMA Islam Assunnah membawa dampak positif (puas) bagi warga sekolah (ketua yayasan, kepala madrasah/sekolah, guru dan karyawan, peserta didik, alumni, wali murid, dan masyarakat), namun agar dampak yang dihasilkan semakin besar, mereka berharap agar realisasi dari implementasi MMT segera diwujudkan.

Ketiga, usaha-usaha yang sudah dilakukan untuk meningkatkan mutu MMT, antara lain: *mengikuti sertakan sejumlah guru dan karyawan dalam pelatihan MMT baik di Jakarta maupun di sekitar Lombok; mendorong dan mengusahakan peningkatan mutu staf (guru dan karyawan). Sarana prasarana dan berbagai input lain (termasuk calon peserta didik baru),*

Keempat, faktor pendukung internalisasi nilai-nilai MMT di SMA Islam Assunnah adalah:

- Progresif
Kata kepala sekolah : *“Rata-rata SDM disini tenaga muda, jadi bisa diajak maju, mereka selalu semangat dan antusias”*
- Mayoritas tenaga pengajar masih muda dan berkompetensi
- SMA Islam Assunnah telah memiliki sarana prasarana yang memadai baik software maupun hardware
Kata kepala sekolah : *“Kita berbenah terus dari tahun ke tahun untuk berusaha melengkapi fasilitas sarana dan prasarana yang dibutuhkan.”*
- Nama SMA Islam Assunnah yang sudah sangat familiar
Kata kepala sekolah : *“Masyarakat sangat familiar dengan SMA Islam Assunnah karena, kami gencar melakukan publikasi dan sosialisasi melalui media cetak dan elektronik”*
- Iklim sekolah atau budaya sekolah yang baik sehingga menunjang internalisasi nilai-nilai manajemen mutu terpadu (MMT).
Kata kepala sekolah : *“Sekolah membudayakan teamwork, pelayanan, pembagian tugas yang jelas, mengakomodir usulan dan masukan dari semua pihak, selalu berupaya meningkatkan pelayanan terutama kepada peserta didik”*

Kelima, faktor penghambat usaha internalisasi nilai-nilai manajemen mutu terpadu (MMT) adalah:

- a. Terbatasnya dana operasional SMA Islam Assunnah
Sebagaimana yang telah dikatakan oleh kepala sekolah *“Kita bekerja disini harus dilandasi dengan keikhlasan, harus berhemat dalam segala kegiatan”*
- b. Masih ada personil yang anti terhadap perubahan
Sebagaimana yang telah dikatakan oleh kepala sekolah *“Terkadang ada warga kita yang masih berpegang tegung dengan cara lam, sulit menerima hal yang baru”*
- c. Tidak semua input SMA Islam Assunnah baik
Kepala sekolah mengatakan : *“Meskipun kita sudah melakukan seleksi yang sangat ketat saat PPDB, namun ditengah jalan kami menerima siswa pindahan, dan biasanya, mohon maaf, siswa pindahan ini merupakan buangan dari sekolah sebelumnya.”*⁵

Pengelolaan pendidikan dalam perspektif Total Quality Manajemen memperlihatkan bahwa pengelolaan sekolah dilihat dari perspektif TQM, kondisi sumber daya berkaitan dengan guru masih belum memenuhi kebutuhan pelanggan internal terutama pihak khususnya orang tua peserta didik. Sementara jumlah peserta didik yang banyak memenuhi kebutuhan pelanggan internal terutama pihak sekolah yakni kepala sekolah, guru dan karyawan. Situasi dan kondisi di lingkungan sekolah tergolong kondusif. Hal ini ditunjukkan dengan adanya rasa aman, nyaman situasi sekitar yang menyenangkan, dan komunikasi warga sekolah yang baik. Kepemimpinan kepala sekolah ini adalah mencerminkan unsur kepemimpinan yang kreatif.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan dan pembahasan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di SMA Islam Assunnah Bagek Nyaka sudah menerapkan keterampilan manajerial yang dimilikinya. Mulai dari menyusun perencanaan; menciptakan budaya kerja yang kondusif; membangun komunikasi yang baik dengan para personel sekolah; mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal; memaksimalkan sarana dan prasarana sekolah yang terbatas;

melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan dari pelaksanaan program kegiatan sekolah; hingga mengontrol serta pengawasan.

Kepala sekolah senantiasa melakukan pendekatan dan menciptakan suasana yang harmonis diantara para guru; mencari tahu apa saja kendala yang dihadapi guru dalam mengajar; rutin mengadakan rapat secara berkala; rutin mengikutsertakan guru dalam kegiatan-kegiatan seperti seminar/workshop, MGMP, BIMTEK K13, memotivasi dan apresiasi kepada guru (*reward*) ataupun teguran (*punishment*).

Keterampilan manajerial Kepala Sekolah di SMA Islam Assunnah diantaranya, mengelola budaya dan iklim sekolah dengan baik komunikasi yang baik dengan para personel sekolah; membantu dalam mengelola program-program perencanaan sekolah; mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal.

Kualitas SMA Islam As Sunnah secara umum sudah bagus karena sudah menerapkan nilai-nilai yang agung dan luhur, namun seiring dengan perkembangan modernisasi, ia harus berbenah dan meningkatkan kualitas pelayanan akademiknya, sehingga mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Pengelola SMA Islam As Sunnah menyadari bahwa dengan menerapkan Manajemen Mutu Terpadu SMA Islam As Sunnah akan menjadi lebih baik lagi, dan tentunya sesuai dengan visi dan misinya.

Internalisasi nilai-nilai Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam pendidikan, SMA Islam As Sunnah mengungkapkan bahwa nilai-nilai MMT telah diinternalisasikan meliputi (1) fokus pada pelanggan, (2) perbaikan kesinambungan, (3) gaya kepemimpinan partisipatif, (4) pemberdayaan, (5) komitmen manajemen puncak, (6) kerjasama tim, (7) penekanan pada proses, (8) orientasi jangka panjang. Internalisasi nilai-nilai MMT di SMA Islam Assunnah membawa dampak positif (puas) bagi warga sekolah (ketua yayasan, kepala madrasah/sekolah, guru dan karyawan, peserta didik, alumni, wali murid, dan masyarakat), namun agar dampak yang dihasilkan semakin besar, mereka berharap agar realisasi MMT dioptimalkan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan data yang ditemukan di lapangan, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Kepala sekolah harus lebih optimal dalam menerapkan kompetensi manajerialnya secara keseluruhan
2. Kepala sekolah terus mengembangkan potensi yang ada pada guru secara maksimal.
3. Kepala Sekolah hendaknya terbuka agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan dalam melaksanakan tugasnya.
4. Kepala sekolah senantiasa berusaha mencari inovasi baru dalam usaha membangun motivasi kerja guru

DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro, J.S. (2007). *Pendidikan berbasis mutu: Prinsip-prinsip perumusan dan tata langkah penerapan*. (Terjemahan Yosul Iriantara). Florida: St. Luice Press
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian pendekatan praktik.*, (Jakarta: Rineka Cipta
- Al-Hajjaj Muslim ibn. 2016. *Muqaddimah Sahih Muslim bi Syarh al-Nawawi: Juz VI cet. I*. Kairo: al-Maktabah al-Saqafi
- David, F.R. (2007). *Strategic management concepts and cases*. Eleventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Fattah, N. (2013). *Sistem penjamin mutu*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Hasan, A. (2007). *Kamus besar bahasa indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Ilyasin, M. (2012). *Manajemen pendidikan islam*. Malang: Aditya Media
- Jamal Ma'mur, Asmani. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Cet. I; Jogjakarta: Diva Press, 2009
- Kementerian Agama RI. 2014. *Al-Qur'an Terjemah dan Tajwid*, Bandung: Sygma Creative Media Corp
- Lexy J. Moleong, 2000 *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- Makawimbang, J. H. (2012). *Kepemimpinan yang bermutu*. Bandung: Alfabeta
- Miles dan Huberman (1992), *Analisis Data Kualitatif*, terj. Cecep Rohendi, (Jakarta: UI. Pres.)
- Michael Quinn, Patton, (2000) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung PT Remaja Rosdakarya,
- Mulyasa, (2009) *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Madrasah* (Cet. III; Jakarta: Bumi Aksara
- Mutahor, P. (2013). *Manajemen mutu sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruz media.
- Rivai, V & Sagala, E.J. (2011). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pres
- Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Cet. I; Jakarta: Rajawali Pers, 2009)
- Robbins, S.P & Coulter. (2013). *Management*. England: Pearson Education
- Sallis, E. (1993). *Total quality management in education*. London: Kogan Page Limited
- Sashkin dan Kiser, K.J. (1993). *Putting total quality management to work*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers
- Strauss, Anselm, 2013 Corbin. Juliet. *Dasar – dasar Penelitian kualitatif*. Yogyakarta: Putaka pelajar
- Usman, Husaini 2010. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Ed. III, Cet. II; Jakarta: Bumi Aksara
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*

(Learning Organization) (Cet. II;
Bandung: Alfabeta, 2009)

Zamroni. (2013). *Manajemen pendidikan
suatu usaha meningkatkan mutu
sekolah*. Yogyakarta: Ombak