

Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Mutu Pendidikan di Kota Bengkulu

Oleh: Drs. H. Syaifuddin, MM

Email: syaifuddinbkl2017@gmail.com

Institut Agama Islam Negeri Bengkulu

Abstrak

Masalah dalam penelitian ini adalah mutu pendidikan di Kota Bengkulu yang masih rendah hal ini dapat dilihat dari jumlah sarana dan prasarana yang masih minim, pelaksanaan pembelajaran belum berlangsung secara efektif seperti kurangnya pemanfaatan media pembelajaran, kurangnya prestasi yang dimiliki baik prestasi akademik maupun non akademik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajerial kepala sekolah terhadap mutu pendidikan di Kota Bengkulu, mengetahui kompetensi kepribadian yang dimiliki kepala sekolah dan untuk mendeskripsikan faktor pendukung dan penghambat manajerial kepala sekolah terhadap mutu pendidikan. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif, pengumpulan data dari teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan teknik reduksi data, display data, pengecekan keabsahan data triangulasi kemudian penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Sekolah di Kota Bengkulu sudah melaksanakan proses manajerial dengan baik dalam bidang kurikulum. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam proses belajar mengajar dikatakan cukup baik, namun terdapat pada tahap perencanaan yang kurang yaitu kepala sekolah belum melibatkan seluruh tatanan sekolah dalam perencanaannya. Faktor pendukung kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu pengembangan kurikulum yang sudah ada, adanya kemauan untuk maju dari seluruh pihak sekolah dan kerjasama antara kepala sekolah dengan guru dalam membangun pendidikan. Faktor penghambat yaitu kurangnya kualitas tenaga pendidik, keadaan sarpras yang kurang memadai, kurangnya kerjasama antara pihak sekolah dengan wali murid dan dana bantuan pendidikan yang diberikan kurang tepat sasaran.

Kata Kunci : *Manajerial Kepala Sekolah, Kompetensi Kepribadian, Mutu Pendidikan.*

Abstract

The problem in this research is the quality of education in Kota Bengkulu which is still low can be seen from the number of facilities and infrastructure that are still minimal, the implementation of learning has not been effective, such as the lack of

use of learning media, lack of achievement both academic and non academic. This study aims to find out the managerial principal of the quality of education in Kota Bengkulu, to know the personality competencies possessed by the school principal and to describe the supporting factors and managerial constraints of the principal on the quality of education. This research is qualitative approach with descriptive method, data collection technique used in this research through observation technique, interview and documentation, while data analysis through data reduction techniques, display data, checking the validity of triangulation data and then drawing conclusions. The results of this study indicate that the head of Kota Bengkulu has carried out a managerial process well in the curriculum field. The managerial ability of the principal in the teaching and learning process is said to be quite good, but there is a lack of planning, namely the principal does not involve the entire school system in its planning. Factors that supported school principals in improving the quality of education are the development of existing curricula, the willingness to progress from all schools and the collaboration between principals and teachers in building education. Inhibiting factors are lack of quality of teaching staff, inadequate condition of *sarpras*, lack of collaboration between the school and student guardians and the lack of targeted education assistance funds.

Keywords: *Managerial Ability, Personality Competence, Quality of Education.*

A. Latar Belakang Masalah

Sebagai pemimpin, Kepala Sekolah harus memfungsikan dirinya sebagai penunjuk jalan yang benar dalam pertumbuhannya dan perkembangannya yang tepat dari anak didik dengan mendorong dan meningkatkan potensi kejiwaan dan jasmaninya. Agar usaha bimbingannya yang dilakukan itu berhasil, Kepala Sekolah perlu mempergunakan berbagai metode dan strategi yang sesuai. Oleh karena itu perlu diperhatikan upaya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan akhlakulkarimah pada peserta didik, karena hal itu tidak terlepas dari unsur sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas, disiplin, dan usahanya pada instansi tempatnya bekerja yang terlihat dari hasil kerja yang dilakukannya. Tugas seorang Kepala Sekolah adalah sebagai pimpinan yang mengarahkan, pengajar dan pendidik. Sebagai pimpinan yang mengarahkan, Kepala Sekolah harus memiliki inovasi-inovasi yang baru dalam rangka meningkatkan daya intelektual dan spiritual peserta didik. Sebagai pengajar Kepala Sekolah bertugas untuk menuangkan sejumlah bahan pelajaran kepada anak didik mereka, sedangkan sebagai pendidik Kepala Sekolah bertugas untuk membimbing dan membina anak didik agar menjadi manusia yang cakap, aktif, kreatif dan mandiri. Kepala sekolah adalah salah satu elemen pokok pendidikan yang paling bertanggung jawab dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Terdapat hubungan erat antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin, iklim budaya sekolah, dan

perilaku peserta didik.¹ Melihat hal tersebut, kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan menetapkan kebijakan-kebijakan yang dianggap dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar memerlukan manajerial kepala sekolah yang berkualitas untuk keberhasilan sekolah tersebut. Keberhasilan institusi pendidikan dalam mengemban misinya sangat ditentukan oleh peningkatan kualitas mutu hasil kerja institusi pendidikan, seperti: kurikulum, sarana dan prasarana, proses belajar mengajar, biaya, anak didik, masyarakat dan lingkungan pendukungnya. Manajerial dan kompetensi kepribadian kepala sekolah merupakan salah satu hal yang sangat penting terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Keberhasilan suatu sekolah banyak ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan peranan dan tugasnya. Peranan adalah seperangkat sikap dan perilaku yang dilakukan sesuai dengan posisinya dalam organisasi. Peranan bukan hanya menunjukkan tugas dan hak, melainkan juga mencerminkan tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi. Kepala sekolah adalah tokoh sentral dalam peningkatan mutu pendidikan. Keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinnya tidak lepas dari kompetensi dan kemampuannya memainkan tugas, peran, dan fungsinya sebagai kepala sekolah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah memberikan acuan bagi pengembangan kompetensi kepala sekolah. Dengan standar tersebut diharapkan kepala sekolah memiliki kompetensi yang layak sebagai kepala sekolah. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah kompetensi kepribadian.

Kompetensi kepribadian adalah kompetensi pertama dari lima standar kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Kepribadian menjadi landasan bagi kepemimpinan, karena kepribadian merupakan serangkaian karakteristik yang dinamis dan terorganisasi yang dimiliki oleh seseorang pemimpin yang secara unik mempengaruhi kognisi, motivasi, tingkah laku kepemimpinan orang tersebut.

Bagi kepala sekolah, dinamika kepribadian harus sejalan dengan perannya sebagai pemimpin. Perubahan-perubahan kepribadiannya hendaknya mendukung keefektifan kepemimpinan yang dijalankan. Oleh karena itu, setiap keunikan respon atau reaksi kepala sekolah terhadap lingkungan juga harus berupa tingkah laku yang unik yang menguntungkan perannya sebagai pemimpin. Oleh karena kepribadian merupakan pengalaman dan hasil belajar maka ketika seseorang mendapat peran sebagai pemimpin harus diubah dan disesuaikan dengan tuntutan peran ini. Berdasarkan pandangan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepribadian adalah serangkaian karakteristik yang dinamis dan terorganisasi yang dimiliki oleh seseorang yang secara unik

¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 24.

mempengaruhi kognisi, motivasi, tingkah laku orang tersebut dalam berbagai situasi. Kepribadian bersifat dinamis, terorganisasi, psikofisikal, determinatif, dan unik. Kepribadian yang harus dimiliki oleh setiap kepala sekolah di Indonesia meliputi keteladanan, integritas, transparansi, pengembangan diri, pengendalian diri dan kepemimpinan pendidikan.

Upaya peningkatan mutu pendidikan bukanlah tugas yang mudah, karena diperlukan kerjasama dari tim yang solid untuk mewujudkannya. Banyak permasalahan-permasalahan yang menghambat dalam proses peningkatan mutu pendidikan diantaranya; sikap mental para pengelola pendidikan, baik yang memimpin maupun yang dipimpin. Kelompok yang dipimpin mau bergerak hanya karena perintah atasan, bukan adanya rasa tanggung jawab. Begitu juga yang memimpin, tidak memberikan motivasi dan memberi kepercayaan tetapi senang mendelegasikan wewenang. Sikap mental bawahan yang bekerja bukan atas tanggung jawab, tetapi hanya karena diperintah atasan akan membuat pekerjaan yang dilaksanakan hasilnya tidak optimal. Guru hanya bekerja sesuai dengan petunjuk dari atasan, sehingga guru tidak bisa mengembangkan kreativitasnya dalam proses KBM.

Wahjosumidjo beranggapan bahwa mutu pendidikan, disamping dipengaruhi oleh kualitas guru dalam proses belajar mengajar, lengkap tidaknya fasilitas di sekolah, juga dipengaruhi oleh kapasitas kepala sekolah. Peran kepala sekolah selain sebagai pemimpin bagi semua siswa, guru, dan pengawai, yang akan membawa kearah mana sekolah yang dipimpinnya, apakah akan menjadi sekolah yang bermutu atau akan menjadi sekolah yang biasa-biasa saja.² Dalam menjalankan proses kepemimpinannya, seorang kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen sebagai salah satu cara membantu menjalankan tugas dan upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap mutu pendidikan di Kota Bengkulu?
2. Bagaimana kompetensi kepribadian kepala sekolah di Kota Bengkulu?
3. Apa saja faktor penghambat dan pendukung manajerial kepala sekolah terhadap mutu pendidikan di Kota Bengkulu?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap mutu pendidikan di Kota Bengkulu.
2. Menganalisis kompetensi kepribadian kepala sekolah di Kota Bengkulu.
3. Mendeskripsikan faktor penghambat dan pendukung manajerial kepala sekolah terhadap mutu pendidikan di Kota Bengkulu.

D. Landasan Teori

1. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), h. 82.

Kepala Sekolah sebagai individu merupakan komponen sekolah yang paling utama di sekolah berfungsi menjadi pemimpin (*top manager*) dalam menentukan sukses dan gagalnya suatu organisasi sekolah. Sebagai seorang pemimpin yang sukses dapat dipastikan memiliki kemampuan mengelola organisasinya dan mampu mengantisipasi perubahan yang secara tiba-tiba, juga dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan, serta sanggup membawa organisasinya kepada sasaran dalam jangka waktu tertentu.

Menurut GR. Terry yang dikutip Sartono dalam bukunya "*The principle of Management*" mengutip definisi *management* sebagai berikut:

"Bahwa *management* adalah: a) *Management is the force that runs an enterprise and is responsible for its success or failure* (manajemen adalah kekuasaan yang mengatur suatu usaha dan tanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan dari padanya), b) *Management is the performance of conceiving and achieving of utilizing human talents and resources* (manajemen adalah penyelenggaraan usaha penyusunan dan pencapaian hasil yang diinginkan dengan menggunakan bakat bakat dan sumber sumber manusia), c) *Management is the simply getting things done through people* (manajemen secara sederhana adalah melaksanakan perbuatan perbuatan tertentu dengan tenaga orang lain".³

Dengan mengadopsi konsep fungsi dasar manajemen menurut George R. Terry dalam Euis Karwati dan Donni Juni yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), mengerakkan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).⁴

Proses atau fungsi manajemen sekolah atau lembaga pendidikan pada dasarnya tidak berbeda dengan proses-proses manajemen pada umumnya, walaupun terdapat perbedaan tidak terletak pada substansinya, namun terletak pada praktek pelaksanaan proses-proses tersebut karena dipengaruhi oleh jenis, tipe, dan karakteristik organisasi serta manajer dan anggota.

Proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Kata proses tersebut ditambahkan untuk mengartikan kegiatan yang dilakukan dengan cara sistematis dan kegiatan tersebut dilakukan oleh pimpinan pada semua tingkat. Para ahli manajemen memberikan formulasi alternatif tentang proses manajemen sebagaimana penjelasan dikutip oleh Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana sebagai berikut:

³Sartono, "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan.....", h. 33.

⁴Euis Karwati dan Donni Junni, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2013) h. 143.

Menurut Henry Fayol yang dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah (*scientific management*), mengedepankan proses manajemen sebagai berikut: *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting dan budgetting*. Sedangkan menurut Mc. Farland, proses manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), dan pengontrolan (*controlling*).⁵

- (a) Herbert G. Hicks, proses manajemen meliputi: *creating* (kreasi), *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (motivasi).
- (b) James A.F. Stoner proses manajemen meliputi: *planning, organizing, leading, controlling*.

Berdasarkan proses manajemen sebagaimana telah dikemukakan oleh para ahli diatas, para pakar manajemen pada mengabstraksikan proses manajemen menjadi empat proses yaitu: Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pelaksanaan (*actuating*), Pengawasan (*controlling*) disingkat dengan (POAC).

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah pemilihan dari sejumlah alternatif tentang penetapan prosedur pencapaian, serta perkiraan sumber yang dapat disediakan untuk mencapai tujuan tersebut. Yang dimaksud dengan sumber meliputi sumber manusia, materil, uang, dan waktu. Perencanaan ini menyangkut apa yang akan dilaksanakan, kapan dilaksanakan, oleh siapa, di mana dan bagaimana dilaksanakannya.

Perencanaan adalah proses kegiatan *rasional* dan *sistemik* dalam menetapkan keputusan, kegiatan atau langkah-langkah yang akan dilaksanakan di kemudian hari dalam rangka usaha mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut mulyono perencanaan mengandung pokok-pokok pikiran sebagai berikut:

- (a) Manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran (tujuan) dan tindakan berdasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika dan bukan berdasarkan perasaan.
- (b) Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya.
- (c) Di samping itu, rencana merupakan pedoman untuk: (a) organisasi memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan, (b) anggota organisasi melaksanakan aktivitas yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang sudah ditetapkan, dan (c) memonitor dan mengukur kemajuan untuk mencapai tujuan, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila kemajuan tidak memuaskan.⁶

⁵Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2012), h. 6.

⁶Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 25.

Perencanaan juga merupakan proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal.⁷ Oleh karena itu, perencanaan merupakan proses penetapan dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara terpadu yang diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya yang akan dilaksanakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama pendidikan. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan oleh masing-masing organisasi. Kegiatan pengorganisasian adalah untuk menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian.⁸

Pengorganisasian menurut Hicks & Gullet adalah kegiatan membagi tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang diantara sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.⁹ Menurut Sergiovanni “....*four kompeting requerements for organizing that should be considered are legetimacy, efficiency, effectiveness, and excelence....*”.¹⁰ Pendapat ini menggambarkan bahwa ada empat syarat yang harus dipertimbangkan dalam pengorganisasian yaitu legitimasi, efesiensi, keefektifan, dan keunggulan. Legitimasi sekolah memberikan respon dan tuntutan eksternal, yaitu sekolah mampu menampilkan performansi organisasi yang dapat meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuan sekolah mencapai tujuan melakukan tindakan melalui sasaran. Efesiensi dalam pengorganisasian pengakuan terhadap sekolah pada penggunaan waktu, uang, dan sumber daya yang terbatas dalam mencapai tujuannya, yaitu menentukan alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana dan sumber daya sekolah.

Keefektifan dalam pengorganisasian sekolah menggambarkan pembagian tugas, hak, tanggung jawab, hubungan kerja bagian-bagian organisasi, dan menentukan personil (tenaga pendidik dan kependidikan) melaksanakan tugasnya. Sedangkan, keunggulan dalam pengorganisasian menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala sekolah melaksanakan fungsi dan tugasnya

⁷Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manjemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2012), h. 8.

⁸Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 49-50.

⁹Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008), h. 16.

¹⁰Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer....*, h. 50.

sehingga dapat meningkatkan harga diri dan kuantitas sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat George R. Terry bahwa pengorganisasian adalah menyusun hubungan perilaku yang efektif antarpersonalia, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi lingkungan yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu.¹¹

3) Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan (*Actuating*) adalah menempatkan semua anggota pada kelompok agar kerja secara sadar untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. *Actuating* merupakan bagian yang sangat penting dalam proses manajemen, karena inti dari manajemen adalah penggerakan, dan inti dari penggerakan adalah memimpin (*leadership*). Seseorang yang dapat menggerakkan orang di bawah kekuasaannya, berarti ia dapat menjalankan manajemen, begitu juga bila ia dapat memimpin orang-orang yang ada di bawah kekuasaannya berarti ia dapat menggerakkan orang-orang itu.

Menurut Terry menggerakkan yaitu sebagai usaha menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi yang bersangkutan dan sasaran anggota organisasi.¹² Tugas menggerakkan dilakukan oleh pemimpin, oleh karena itu kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting menggerakkan personel dalam melaksanakan program kerja sekolah.

Fungsi penggerakkan menurut Siagian menggambarkan dalam arti pemberian motif adalah motivasi.¹³ Siagian mengemukakan bahwa alasan pentingnya pelaksanaan fungsi penggerakan dengan cara memotivasi bawahan untuk bekerja adalah sebagai berikut:

- (a) Motivasi secara *implisit* berarti bahwa pimpinan organisasi berada di tengah-tengah para bawahannya dan dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasihat, dan koreksi jika diperlukan.
- (b) Secara *implisit* pula dalam motivasi telah tercakup padanya upaya untuk mengsinkronisasikan tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan pribadi dari para anggota organisasi.
- (c) Secara *eksplisit* dalam pengertian ini terlihat bahwa para pelaksana operasional organisasi dalam memberikan jasa-jasanya memerlukan beberapa perangsang atau insentif.¹⁴

¹¹Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*...., h. 27.

¹²Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*...., h.

¹³Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 23.

¹⁴Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*...., h. 24.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah usaha pimpinan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kerja, khususnya untuk mengetahui kelancaran kerja para pegawai dalam melakukan tugas mencapai tujuan.¹⁵ Kegiatan pengawasan sering juga disebut kontrol, penilaian, penilikan, monitoring, supervisi dan sebagainya. Pengawasan sebagai tugas disebut supervisi pendidikan yang dilakukan oleh pengawas sekolah ke sekolah-sekolah yang menjadi tugasnya. Kepala sekolah juga berperan sebagai *supervisor* di sekolah yang dipimpinnya. Di lingkungan pemerintahan, lebih banyak dipakai istilah pengawasan dan pengendalian.¹⁶

Pada dasarnya rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, walaupun hal ini jarang terjadi. Pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai. Tujuan pengawasan pendidikan haruslah positif dan konstruktif, yaitu untuk memperbaiki, mengurangi pemborosan waktu, uang, material dan tenaga di lembaga pendidikan. Disamping itu juga bertujuan untuk membantu menegakkan agar program, prosedur, standar dan peraturan ditaati, sehingga dapat mencapai efisiensi lembaga pendidikan yang bermutu baik.

Pengawasan terbagi menjadi dua yaitu pengawasan melekat dan pengawasan fungsional. Pengawasan melekat dilakukan terus menerus dan dilakukan langsung terhadap bawahannya, sementara pengawasan fungsional merupakan pengawasan yang dilakukan oleh pihak ke-3.¹⁷

E. Metode Penelitian

Metode penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif (*qualitative research*), terhadap manajerial dan kompetensi kepribadian kepala sekolah terhadap mutu pendidikan. Data-data yang berupa kata-kata tertulis atau lisan atau perilaku yang dapat diamati melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

F. Pembahasan

1. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah di Kota Bengkulu terhadap Mutu Pendidikan

a. Manajerial Kepala Sekolah di Kota Bengkulu dalam Bidang Kurikulum

Dari penyajian data di atas, penulis menarik kesimpulan berdasarkan teori perencanaan kurikulum Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana dan Permendiknas No. 13 Tahun 2007, Kepala Sekolah di Kota Bengkulu sudah menyusun perencanaan sekolah dengan baik

¹⁵Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan....*, h. 13.

¹⁶Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 505.

¹⁷Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan....*, h. 506.

dalam bidang kurikulum, hal ini dikarenakan perencanaan yang dibuat sudah sesuai dengan kondisi dan situasi sekolah serta penjabaran perencanaan yang ditetapkan secara jelas berdasarkan atas visi dan misi sekolah.

Selain itu juga, hasil wawancara dengan kepala sekolah di Kota Bengkulu dan Waka Kurikulum dapat ditarik kesimpulan bahwa kurikulum yang digunakan berdasarkan atas perpaduan kurikulum nasional dan kurikulum muatan lokal. Sejalan dengan pendapat J.G Owen pada tahapan perencanaan sangat menekankan perlunya keterlibatan guru, di Kota Bengkulu tahapan perencanaan kurikulum sudah mengikutsertakan guru sebagai pemegang peran penting pelaksana kurikulum.

Untuk pengorganisasian berdasarkan atas penyajian data diatas pola pengorganisasian yang dilakukan oleh Kepala Sekolah di Kota Bengkulu yaitu memberikan motivasi kepada guru sebagai ujung tombak pelaksana kurikulum secara terprogram dalam rapat pembinaan, namun belum terbentuknya struktur kurikulum. Dalam proses pelaksanaan, Kepala Sekolah di Kota Bengkulu tidak melaksanakan kurikulum berdasarkan struktur, dapat dibuktikan bahwa belum ada struktur kurikulum di Kota Bengkulu.

Sementara itu untuk proses pengawasan yaitu Kepala Sekolah di Kota Bengkulu sudah melakukan pengawasan sejak proses perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan. Selain itu untuk mengukur keberhasilan kurikulum, Kepala Sekolah di Kota Bengkulu melakukan evaluasi formatif dan sumatif.

Berdasarkan analisis terhadap seluruh proses manajerial Kepala Sekolah di Kota Bengkulu, penulis menarik kesimpulan bahwa Kepala Sekolah di Kota Bengkulu sudah melakukan proses manajerial dengan baik dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan sesuai dengan teori GR. Terry mengenai fungsi manajerial.

b. Manajerial Kepala Sekolah di Kota Bengkulu dalam Bidang PBM

Kepala Sekolah di Kota Bengkulu dalam perencanaan proses belajar mengajar sudah berperan aktif dengan melibatkan sejumlah guru dalam merencanakan program pembelajaran. Kepala sekolah memberikan bimbingan dan motivasi kepada guru sebelum mengajar harus menyiapkan RPP terlebih namun masih ada sebagian guru yang belum menyiapkan RPP terutama pada K13 karena masih banyak guru yang masih kesulitan dalam menyusun K13. Dalam perencanaan kegiatan pembelajaran di sekolah juga belum melihat aspirasi dan kebutuhan sekolah dan masyarakat yang tentunya perlu melibatkan masyarakat luar sekolah.

Dalam pengorganisasian kepala sekolah bekerja sama dengan guru dalam memberikan penghargaan bagi siswa yang berprestasi begitu juga dengan menghadapi kendala dalam proses pembelajaran

kepala sekolah dan dewan guru sama mencari solusi atau memperbaiki kendala yang ada.

Kepala sekolah juga berperan dalam pelaksanaan pembelajaran yaitu dengan memberikan motivasi atau dorongan kepada guru dalam mengembangkan strategi dan metode pembelajaran serta memanfaatkan media pembelajaran dan yang paling penting menanamkan sikap disiplin dalam mengajar. Bentuk pengawasan kepala sekolah terhadap proses belajar mengajar yaitu dengan mengamati secara langsung proses belajar mengajar pada masing-masing kelas.

c. Manajerial Kepala Sekolah di Kota Bengkulu dalam Bidang Sarana dan Prasarana

Sesuai dengan hasil wawancara kepada kepala sekolah, waka sarpras/operator sekolah, satu orang guru dan staf perpustakaan terlihat bahwa pengembangan sarpras di Kota Bengkulu belum dilakukan perencanaan yang terprogram hal ini dapat dilihat bahwa belum ada susunan program pembangunan yang seharusnya disesuaikan dengan program peningkatan kualitas sekolah. Dari hasil observasi bahwa di Kota Bengkulu harus menyediakan sarana dan prasarana yang refresentatif, agar pengembangan sarpras sekolah dapat mendukung proses pembelajaran yang dampaknya terhadap pencapaian sekolah terhadap mutu pendidikan. Dalam perencanaan sarpras Kepala Sekolah di Kota Bengkulu membagi kebutuhan dengan periode waktu yaitu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Pelaksanaan manajemen sarpras yang diterapkan oleh kepala sekolah belum sesuai dengan Standar PP No. 19 Tahun 2005 yaitu perencanaan, pengadaan, inventaris, penyimpanan, pemeliharaan, penghapusan dengan belum melibatkan seluruh stakeholder sekolah.

Berdasarkan penyajian data diatas dalam pelaksanaan sarpras kepala sekolah Kota Bengkulu harus berpedoman pada UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 42 yang menyatakan bahwa setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarpras sekolah. Selain itu, sesuai dengan teori GR. Terry bahwa kepala sekolah dalam mencapai tujuan harus melibatkan stakeholder terkait dalam hal ini guru dan TU untuk proses pelaksanaan sesuai dengan perencanaan sarpras.

2. Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah di Kota Bengkulu

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomo 13 Tahun 2007, dijelaskan bahwa kepala sekolah dituntut harus memiliki sekurang-kurangnya lima kompetensi. Kelima kompetensi itu adalah kompetensi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Salah satu kompetensi yang ada kaitannya dengan integritas kepala sekolah adalah kompetensi kepribadian. Kompetensi ini merupakan hal yang mendasar dan pokok yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, karena kompetensi ini akan menentukan atau mendukung terhadap kompetensi-kompetensi

lainnya. Aspek-aspek dalam kompetensi kepribadian ini adalah integritas diri, transparansi, pengendalian diri, dan bakat kepemimpinan.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah dan tiga orang guru dapat diketahui bahwa Kepala Sekolah di Kota Bengkulu secara umum dengan tugas-tugas sebagai kepala sekolah kita melihat beliau sudah menunjukkan keteladanan. Di Kota Bengkulu menerapkan 3S (senyum, sapa, salam). Dari segi kepemimpinan yang demokratis, kepemimpinan terbuka, termasuk dari segi keuangan. Kepala Sekolah di Kota Bengkulu juga sering mengikuti seminar dan *workshop* atau diklat kepemimpinan serta selalu melibatkan guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya bersikap sabar dan selalu berusaha untuk memajukan sekolah hanya saja belum melibatkan masyarakat sekolah atau wali murid dalam program sekolah. Dari hasil penilaian kepribadian kepala sekolah sesuai dengan Permenpan Nomor 16 Tahun 2009 dengan hasil skor 75 menunjukkan kepala sekolah sudah memiliki kompetensi kepribadian yang cukup baik.

3. Faktor Penghambat dan Pendukung Manajerial Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di Kota Bengkulu

Faktor pendukung manajerial Kepala Sekolah di Kota Bengkulu terhadap mutu pendidikan adalah pengembangan kurikulum yang sudah ada, adanya kemauan untuk maju dari seluruh pihak guru, kerjasama antara kepala sekolah dan guru berjalan dengan baik, tenaga pendidik atau guru yang ada di Kota Bengkulu semuanya kualifikasi pendidikan sarjana (S1). Faktor penghambat manajerial kepala sekolah terhadap peningkatan mutu pendidikan yaitu sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah kurang memadai, kurangnya kerjasama antara pihak sekolah dengan wali murid dalam program kerja sekolah serta dana bantuan pendidikan yang diberikan kurang tepat sasaran.

G. Kesimpulan

Kepala Sekolah di Kota Bengkulu sudah melaksanakan proses manajerial dengan baik dalam bidang kurikulum. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam proses belajar mengajar dikatakan cukup baik, namun terdapat pada tahap perencanaan yang kurang yaitu kepala sekolah belum melibatkan seluruh tatanan sekolah dalam perencanaannya. Dalam perencanaan sarana dan prasarana kepala sekolah membagi kebutuhan sesuai dengan periode waktu yaitu jangka pendek, menengah dan panjang namun belum membentuk struktur organisasi pelaksanaan sarpras, pelaksanaan sarpras sudah sesuai dengan standar PP No. 19 Tahun 2005 hanya saja belum berjalan dengan optimal hal ini ditandai dengan masih minimnya sarana dan prasarana di Kota Bengkulu.

Penilaian dari hasil wawancara bahwa kompetensi kepribadian Kepala Sekolah di Kota Bengkulu sesuai dengan Permenpan Nomor 16 Tahun 2009 dengan hasil skor 75 menunjukkan kepala sekolah sudah memiliki kompetensi kepribadian yang cukup baik hal ini ditandai Kepala Sekolah di Kota Bengkulu sudah menunjukkan keteladanan, menerapkan

3S (senyum, sapa, salam), memiliki integritas sebagai pemimpin, sabar, teliti, jujur termasuk dalam segi keuangan, namun kurang dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah kurang melibatkan masyarakat atau wali murid dalam kegiatan program sekolah.

1. Faktor pendukung manajerial Kepala Sekolah di Kota Bengkulu terhadap mutu pendidikan khususnya dalam bidang kurikulum, PBM dan sarana prasarana adalah pengembangan kurikulum yang sudah ada, adanya kemauan untuk maju dari seluruh pihak guru dan kerjasama antara kepala sekolah dan guru dalam membangun pendidikan yang lebih baik. Faktor penghambat yaitu kurangnya media pembelajaran, keadaan sarana dan prasarana yang kurang memadai, kurangnya kerjasama antara pihak sekolah dengan wali murid atau masyarakat serta dana bantuan pendidikan yang diberikan kurang tepat sasaran.

H. DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 1997. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rhineka Cipta.

Burhanuddin, 1994. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Effendy, Mochtar. 1986. *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: PT. Bhatara Karya Aksa.

Hadi, Sutrisno. 2000. *Metode Reseach II*. Yogyakarta: Andi Offset.

Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasil wawancara dengan Ibu Lela, S.Pd selaku wakil kepala sekolah di SD Negeri 56 Kota Bengkulu pada tanggal 7 Maret 2018, pukul 10.00-11.00 di ruan guru.

Karwati, Euis dan Donni Junni, 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.

Marini, Arita. 2014. *Manajemen Sekolah Dasar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Miles, A. Michael Huberman, Matthew B. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.

Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyono, 2008. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Muslich, Masnur. 2009. *KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) Dasar Pemahaman dan Pengembangan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ramadhan, Joko. 2014. “Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru PAI di MTsS Yaspendi Sungai Iyu” (Tesis S2 Program Studi Pendidikan Islam, IAIN Zawiyah Cot Kala Langsa).
- Ramayulis, H. 2004. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Kalam Mulia.
- Robbins, Stephen dan Mary Coulter. 2007. *Management 8 th Edition*. Nj: Prentice Hall.
- Rohiat, 2008. *Manajemen Sekolah: Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sallis, Edward. 2007. *Total Quality Manajemen In Education Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSod.
- Sartono, 2008. “Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan”. Karya Ilmiah, SMA N 2 Mataram, 2007-2008/
- Sharplin, Mondy R.W. dan Flippo, E.B. 1988. *Management, Concept and Practice*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Silalahi, Ulbert. 2002. *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sjarkawi, 2011. *Pembentukan Kepribadian Anak Peran Moral, Intelektual, Emosional Dan Sosial sebagai Wujud Integrasi Membangun Jati Diri*. Jakarta: Bumi Aksara.