



ANALISIS KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM PERENCANAAN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN MENENGAH KEJURUAN

Harliansyah^a, Lorensius Amon^b

^a Bisnis Daring dan Pemasaran, harliansyahtatan@gmail.com, SMK Negeri 9 Samarinda
^b Kateketik Pastoral, amonlorensius@gmail.com, STKPK Bina Insan Samarinda

ABSTRAK

This article focuses on the managerial competence of principals. More specifically, it discusses the planning, implementation, monitoring and obstacles in improving the quality of education in vocational high schools in Samarinda City. This study uses a qualitative approach with a descriptive method. Observation, interview and documentation techniques were used to collect data, then analyzed through the process of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The findings indicate that the principal's managerial competence planning is carried out based on the vision, mission, school goals, and needs. The principal involves all elements of the academic community in planning school improvement and development. Planning to increase teacher professionalism is carried out in work meetings and described in strategic plans and school operational plans. Aspects of assessment in educational supervision are teacher attendance, teacher performance in schools, student development, lesson plans, and syllabus. The obstacle is competence in keeping up with the latest technology. Thus, this article contributes to knowledge about managerial competence as well as managerialism.

Keywords: Managerial Competencies, Principals, Planning, Quality of Education

Abstrak

Artikel ini berfokus pada kompetensi manajerial kepala sekolah. Lebih khusus lagi, membahas bagaimana perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan hambatan-hambatan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah menengah kejuruan di Kota Samarinda. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik observasi, wawancara dan dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data, kemudian dianalisis melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan menunjukkan bahwa perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dilakukan berdasarkan visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan. Kepala sekolah melibatkan seluruh unsur civitas akademika dalam merencanakan peningkatan dan pengembangan sekolah. Perencanaan peningkatan profesionalisme guru dilakukan dalam rapat kerja dan dijabarkan dalam rencana strategis dan rencana operasional sekolah. Aspek penilaian dalam supervisi pendidikan adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan siswa, rencana pembelajaran, dan silabus. Kendalanya adalah kompetensi dalam mengimbangi teknologi terkini. Dengan demikian, artikel ini memberi kontribusi untuk pengetahuan tentang kompetensi manajerial serta manajerialisme.

Kata Kunci: Kompetensi Manajerial, Kepala Sekolah, Perencanaan, Mutu Pendidikan

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu pilar terpenting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, karena sebagai suatu bangsa, Indonesia membutuhkan sumber daya manusia yang unggul agar mampu bersaing dengan negara-negara lain. Pendidikan menjadi sebuah sarana strategis untuk meningkatkan kualitas suatu bangsa, karena kemajuan suatu bangsa dapat diukur dari kemajuan pendidikan (Azainil dkk., 2018, hal. 25). Dengan demikian, lembaga pendidikan harus berupaya melakukan langkah-langkah inovasi pendidikan dengan manajemen yang profesional, sehingga lembaga pendidikan dapat mencetak lulusan (generasi masa depan) yang handal, baik secara intelektual, skill, maupun spiritual yang siap terjun ke tengah-tengah masyarakat.

Pada tahun 2015, Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), termasuk Indonesia, melalui indikator keempat pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goal*) telah menetapkan tujuan pendidikan yakni untuk memastikan pendidikan bermutu yang inklusif dan merata bagi semua orang (United Nations, 2015). Menyadari pentingnya peningkatan mutu pendidikan, maka pemerintah secara terus menerus berupaya mewujudkan amanah tersebut antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, peningkatan fasilitas pendidikan, pengembangan dan pengadaan bahan ajar, serta pelatihan bagi guru-guru dan tenaga kependidikan. Dengan demikian, peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Meskipun demikian, beberapa tahun belakangan ini, marak publikasi tentang rendahnya mutu pendidikan di Indonesia.

Kajian terbaru yang dilakukan Azainil dkk., (2018) menunjukkan bahwa perlu adanya penerapan sistem penjaminan mutu untuk mengatasi pelbagai hambatan-hambatan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Beberapa hambatan tersebut menyangkut aspek motivasi guru (Mukminin dkk., 2017, hal. 35), prestasi belajar siswa (Huang, 2020), kurikulum pembelajaran (Cahaya dkk., 2021), pengawasan dan pelaporan (Nurlaili dkk., 2021), pendanaan, sarana prasarana dan budaya organisasi (Lorensius, Cahaya, & Tresia, 2021), kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi manajerialnya (Hanim & Wazir, 2021). Akibatnya, meski pun pemerintah telah berupaya mengeluarkan sejumlah kebijakan yang pro-pendidikan namun seringkali tidak menunjukkan korelasi positif dengan meningkatnya mutu pendidikan.

Mutu dalam pendidikan adalah evaluasi proses pendidikan yang meningkatkan kebutuhan untuk mencapai dan proses mengembangkan bakat para peserta didik, dan pada saat yang sama memenuhi standar akuntabilitas yang telah ditetapkan untuk *input*, proses dan *output* pendidikan di sekolah (Mutholib dkk., 2021, hal. 1). Dalam upaya menghasilkan sekolah yang berkualitas, banyak faktor yang terlibat di dalamnya, salah satu peranan yang sangat menentukan adalah kepala sekolah. Kedudukan kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah merupakan figur sentral yang bertanggung jawab terhadap lancar tidaknya kegiatan proses pendidikan di sekolah. Sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana serta informasi tidak akan dapat berperan optimal dalam pencapaian tujuan sekolah untuk tanpa dikelola dengan baik oleh kepala sekolah.

Studi terbaru Dagnew Kelkey (2020, hal. 415) melaporkan bahwa peran kepala sekolah telah mengalami perubahan besar, menjadi lebih kompleks, dan bergeser dari peran membangun manajer hingga menjadi pemimpin instruksional visioner (Hanim & Wazir, 2021). Dalam hal meningkatkan mutu pendidikan, studi yang dilakukan Lochmiller dan Mancinelli (2019) berkontribusi pada badan penelitian global yang memeriksa pemberlakuan wacana dan langkah kebijakan kepala sekolah menuju peningkatan otonomi kepala sekolah (Hanim, 2018; Lorensius, Cahaya, Silpanus, dkk., 2021). Liebowitz dan Porter (2019, hal. 785) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memegang posisi yang memiliki peran besar dalam menjaga dan meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah yang bekerja sebagai pemimpin pembelajaran memastikan bahwa kualitas pengajaran adalah prioritas utama di sekolah.

Kepala sekolah dipandang sebagai faktor kunci untuk meningkatkan efektifitas dan performa sekolah (Day dkk., 2016). Peran kepala sekolah dalam posisi ini menjadi unik karena berada di antara wilayah publik dan internal sekolah, sehingga kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya memerlukan dukungan, kepercayaan, dan keterlibatan aktif seluruh komponen, inovasi dalam meningkatkan mutu dan memajukan sekolah (Zhang dkk., 2018). Meskipun peran kunci kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, penelitian lain, terutama di negara berkembang, menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sangat terbatas (Hallinger & Lee, 2013). Hasil studi komparatif di tingkat internasional melaporkan bahwa sekolah selama ini tidak menunjukkan performa seperti yang diharapkan (Knapp, 2020). Ada kesulitan bagi kepala sekolah dalam melaksanakan peran kepemimpinannya di sekolah, padahal keterampilan manajemen organisasi, kepemimpinan, dan distribusi kepala sekolah sangat memengaruhi luaran sekolah dan mutu pendidikan (Abonyi & Sofu, 2019; Hanim, 2019; Warman dkk., 2021).

Penelitian ini mengkaji kompetensi kepala sekolah, dengan fokus pada sekolah menengah kejuruan. Untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang diamanatkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berperan penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang profesional. Lulusan SMK dipersiapkan untuk memasuki dunia kerja (Hambali, 2019; Kreisman & Stange, 2020). Oleh karena itu, jika *input* baik tetapi proses belajar mengajar tidak baik, maka mencapai *output* tidak akan optimal dan lulusan sulit mendapat pekerjaan. Dalam hal ini, peran kepala

sekolah sangat penting, karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan guru bekerja dengan semangat. Dengan kompetensi manajerial yang dimiliki, kepala sekolah membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif (May dkk., 2020, hal. 121).

Dalam peningkatan mutu sekolah sangat diperlukan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan dan pelaksanaan yang strategik. Untuk lebih jelasnya, Karweti (2010) menyatakan bahwa dalam rangka melaksanakan tugas manajerial, paling sedikit diperlukan tiga jenis keterampilan, yakni keterampilan teknis, manusiawi, dan konseptual. Dengan keterampilan teknis, kepala sekolah mampu menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan bidang tertentu. Dengan keterampilan manusia, kepala sekolah mampu berkolaborasi, memahami, dan memotivasi, orang lain secara individu dan kolektif. Dengan keterampilan konseptual, kepala sekolah mampu mengoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi.

Kompetensi manajerial kepala sekolah pada tingkat perencanaan juga sangat bervariasi sesuai dengan tingkat posisi manajerial dalam organisasi. Alfionita dkk., (2019) menegaskan bahwa kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas guru. Pelaksanaan tugas manajerial kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu di satuan pendidikan sebagai suatu sistem organisasi dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Tujuannya adalah untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan memperoleh hasil yang baik dalam serangkaian kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang sangat tergantung pada sosok guru di sekolah (Dee & Wyckoff, 2015). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Permana (2017), bahwa peningkatan pendidikan dapat dilakukan melalui penilaian kinerja. Sejalan dengan hal tersebut, Hanim (2020) yang berpendapat bahwa kebijakan kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru untuk mewujudkan perubahan dan kemajuan sekolah. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dipahami bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah sangat penting dalam perencanaan peningkatan mutu sekolah.

Tuntutan pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah sangat dibutuhkan, sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada diri mereka sebagai manusia. Pengenalan diri ini diperlukan, mengingat manusia bukanlah makhluk yang serba bisa. Menurut Mulyasa (2007, hal. 164), tidak semua kepala sekolah memiliki wawasan yang cukup untuk menjalankan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Huda et al., (2020, hal. 244) berpendapat bahwa guru ditugaskan sebagai fasilitator yang berperan untuk belajar secara optimal dengan menggunakan berbagai strategi, metode, media, dan sumber belajar melalui lembaga pendidikan sekolah, baik yang didirikan oleh pemerintah maupun oleh pemerintah atau swasta. Kinerja guru tidak lepas dari paradigma manajemen pendidikan yang memberikan kewenangan kepada kepala sekolah untuk melakukan perencanaan peningkatan mutu pendidikan di sekolah (Warman, Harliansyah, dkk., 2021). Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di SMK Negeri Kota Samarinda.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Mutu Pendidikan

Secara umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang tangible maupun yang intangible. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam “proses pendidikan” yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana serta sumber daya lainnya (Cahyana, 2010, hal. 113).

Mutu dalam pendidikan adalah sebuah jasa layanan, dimana fokus utamanya adalah terletak pada peserta didik, sehingga mutu seyogianya mampu memenuhi kebutuhan dan harapan berbagai pihak. Mutu pendidikan berkembang seiring dengan tuntutan kemajuan ilmu dan teknologi. Sebagai lembaga pendidikan formal, sangat ditekankan kepada sekolah dalam prosesnya harus adanya peningkatan mutu pendidikan yang terprogram dengan baik. Hal ini sebagai jawaban atas kebutuhan dan dinamika masyarakat yang terus berkembang, sehingga peningkatan mutu sumber daya manusia mampu terwujud dengan baik melalui pelaksanaan pendidikan. Karakteristik keseluruhan atas jasa yang ditunjukkan dengan kemampuan dalam memberi kepuasan terhadap kebutuhan yang diminta konsumen adalah pengertian mutu secara umum. Dalam ranah pendidikan, pengertian mutu tercakup pada input, proses, dan output pendidikan (Kusnandi, 2017, hal. 110).

Prinsip manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah mandiri, terstandar, akurat, sistemik dan berkelanjutan, holistik, dan terdokumentasi (Ditjen Dikdasmen, 2016). Adapun penjelasan masing-masing prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Mandiri: dikembangkan dan diimplementasikan secara mandiri oleh setiap satuan pendidikan.
- b. Terstandar: menggunakan Standar Nasional Pendidikan yang ditetapkan oleh Menteri Pendidikan dan Standar yang ditetapkan oleh satuan pendidikan bagi satuan pendidikan yang telah memenuhi standar nasional pendidikan.
- c. Akurat: Menggunakan data dan informasi yang akurat.
- d. Sistemik dan berkelanjutan: diimplementasikan dengan menggunakan 5 (lima) langkah penjaminan mutu yaitu pemetaan mutu, penyusunan rencana peningkatan mutu, pelaksanaan pemenuhan mutu, audit/evaluasi pemenuhan mutu, dan penetapan standar baru yang dilaksanakan secara berkelanjutan membentuk suatu siklus.
- e. Holistik: dilaksanakan terhadap keseluruhan unsur dalam satuan pendidikan yang meliputi organisasi, kebijakan, dan proses-proses yang terkait.
- f. Terdokumentasi: seluruh aktivitas dalam pelaksanaan kegiatan peningkatan mutu pendidikan harus terdokumentasi dengan baik dalam berbagai dokumen mutu.

2.2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa (2005), kepala sekolah sebagai seorang manajer, perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali sekolah yang dia pimpin. Hal itu berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang ada, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Selanjutnya tentang peranan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya masing-masing, mencakup tujuh kegiatan yaitu mengadakan prediksi, melakukan inovasi, menciptakan strategi atau kebijakan, mengadakan perencanaan, menemukan sumber-sumber pendidikan, menyediakan fasilitas dan melakukan pengendalian.

Kompetensi pada hakikatnya adalah kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku yang hasilnya dapat ditunjukkan dan dapat diukur tingkat (Mulyasa, 2007, hal. 64). Untuk mengerjakan pekerjaan tersebut seseorang harus mempunyai kemampuan baik berupa pengetahuan, keterampilan, maupun sikap yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kompetensi di samping menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan.

Manajerial merupakan kata sifat yang asal katanya adalah manajemen. Manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Pemahaman ini dapat ditelusuri dari pendapat para ahli berikut ini. Manajer adalah individu yang bertanggung jawab secara langsung untuk memastikan kegiatan dalam sebuah organisasi dijalankan bersama para anggota dari organisasi (May dkk., 2020, hal. 121). Seorang manajer dalam hal ini kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga harus memahami sekaligus menerapkan substansi kegiatan pendidikan. Kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi: perencanaan; pengorganisasian; pengarahan/pengendalian; dan pengawasan.

Peran manajerial kepala sekolah menurut Katz dan Kahn (dalam Lunenburg & Ornstein, 2021, hal. 333) dibagi tiga yakni: (1) *Technical, involving good planning, organizing, coordinating, supervising, and controlling techniques*; (2) *Human, dealing with human relations and people skills, good motivating and morale building skills*; dan (3) *Conceptual, emphasizing knowledge and technical skills related to the service (or product) of the organization*. Katz dan Kahn membagi keahlian manajemen menjadi tiga area utama: pertama teknis, melibatkan perencanaan yang baik, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan, dan teknik pengawasan; kedua hubungan antarmanusia, yang berurusan dengan hubungan antarmanusia dan keterampilan orang-orang, baik memotivasi dan semangat membangun keterampilan, dan ketiga konseptual, menekankan pengetahuan dan keterampilan teknis yang terkait dengan layanan (atau produk) dari organisasi. Keterampilan manajerial diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif.

2.3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Kompetensi manajerial dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan dalam penelitian ini mengacu pada siklus sistem penjaminan mutu internal sebagaimana terdapat pada pedoman umum sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah (Ditjen Dikdasmen, 2016). Pemetaan mutu dilaksanakan melalui kegiatan evaluasi diri sekolah berdasarkan standar nasional pendidikan. Evaluasi diri sekolah ini dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut: penyusunan instrumen, pengumpulan data,

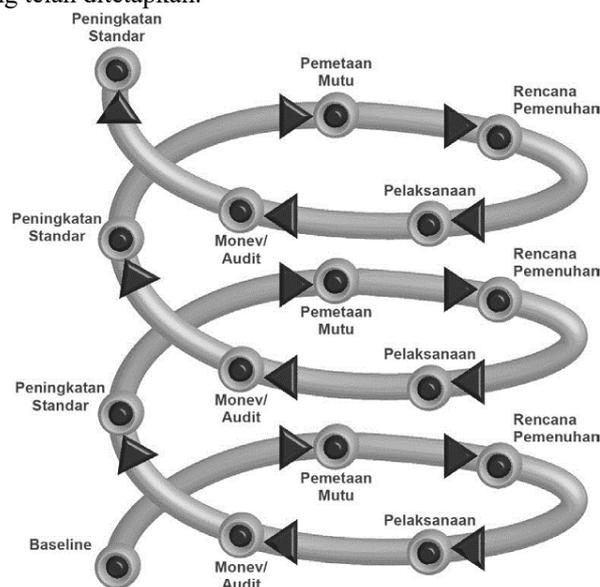
pengelolaan dan analisis data, pembuatan peta mutu. Adapun luaran dari kegiatan ini adalah: (1) peta capaian standar nasional pendidikan di satuan pendidikan, sebagai *baseline*; (2) masalah-masalah yang dihadapi; (3) rekomendasi perbaikannya.

Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Mulyasa, 2005, hal. 78). Maka dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan perlu memperhatikan hal-hal berikut: visi dan misi sekolah, tujuan yang dicapai, serta bagaimana hal itu dijalankan dengan menentukan strategi yang tepat, kebijaksanaan dalam mengambil keputusan dan bertindak, merencanakan proyek yang dijalankan, menyusun program, menetapkan prosedur, menentukan metode, ada sistem, anggaran dan standar agar benar-benar mencapai hasil yang diharapkan. Perencanaan peningkatan mutu dilaksanakan dengan menggunakan peta mutu sebagai masukan utama, di samping dokumen kebijakan pemerintah seperti kurikulum dan standar nasional pendidikan, serta dokumen rencana strategis pengembangan sekolah. Luaran dari kegiatan perencanaan ini adalah Dokumen Perencanaan Pengembangan Sekolah dan Rencana Aksi (Ditjen Dikdasmen, 2016).

Pemenuhan mutu ini dilaksanakan meliputi kegiatan pengelolaan satuan pendidikan dan kegiatan proses pembelajaran. Luaran dari kegiatan pelaksanaan rencana peningkatan mutu ini adalah terjadinya pemenuhan mutu pendidikan dan capaian standar nasional pendidikan yang ditetapkan pada tahap 2 di satuan pendidikan. Kemudian, monitoring dan evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan peningkatan mutu berjalan sesuai rencana yang telah disusun. Monitoring dan evaluasi ini dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pemenuhan mutu dapat berjalan sesuai rencana yang telah disusun. Luaran dari kegiatan ini adalah laporan pelaksanaan pemenuhan standar nasional pendidikan dan implementasi rencana pemenuhan mutu oleh satuan pendidikan. Selain itu juga rekomendasi tindakan perbaikan jika ditemukan adanya penyimpangan dari rencana dalam pelaksanaan pemenuhan mutu ini. Dengan demikian ada jaminan kepastian terjadinya peningkatan mutu berkelanjutan.

Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi, satuan pendidikan melakukan penetapan standar mutu baru yang lebih tinggi dari standar baseline. Untuk itu satuan pendidikan harus menyusun strategi peningkatan mutu. Strategi ini diarahkan untuk mendorong satuan pendidikan dapat memenuhi standar nasional pendidikan. Jika satuan pendidikan telah memenuhi standar nasional pendidikan, satuan pendidikan dapat menetapkan standar baru di atas standar nasional pendidikan.

Dengan menerapkan keseluruhan siklus dalam sistem penjaminan mutu internal secara mandiri dan berkesinambungan, diharapkan akan terbangun budaya mutu di satuan pendidikan. Budaya mutu ini akan mendorong satuan pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara terus menerus sehingga mutu pendidikan akan meningkat secara konsisten dari waktu ke waktu. Gambar 2.1 memperlihatkan siklus peningkatan mutu secara bertahap mulai dari kondisi awal hingga dipenuhinya standar nasional pendidikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.



Gambar 1. Siklus Peningkatan Mutu (Ditjen Dikdasmen, 2016)

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif (Evans & Jones, 2011; Miles & Huberman, 2014) untuk meneliti kompetensi manajerial kepala sekolah menengah kejuruan dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan. Penelitian berlangsung di sekolah menengah kejuruan di Kota Samarinda, Indonesia, dari September hingga Desember 2021. Dua belas guru kelas dan empat kepala sekolah, semuanya dengan gelar sarjana berpartisipasi dalam laporan ini. Informan yang terdiri dari 7 pria dan 9 wanita dengan pengalaman mengajar \pm 10-35 tahun. Peserta dipilih secara khusus, diberikan formulir persetujuan untuk diisi, dan diinformasikan tentang proses penelitian dan manfaatnya.

Berdasarkan kesepakatan dengan informan, pengumpulan data dilakukan pada November sampai Desember 2021. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. *Pertama*, wawancara yang digunakan adalah wawancara semiterstruktur, informan diminta untuk mengungkapkan tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di sekolah mereka. *Kedua*, metode observasi digunakan untuk mengamati situasi dan lingkungan sekolah. *Ketiga*, metode dokumentasi sebagai sumber data sekunder, yakni pengumpulan buku-buku referensi, dokumen arsip dan hasil penelitian terdahulu mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dan kegiatan pembelajaran di sekolah.

Proses pengolahan data hasil penelitian ini mengikuti model analisis interaktif (Miles & Huberman, 2014), yakni mengumpulkan, mereduksi, menyajikan, dan membuat kesimpulan. Proses analisis tersebut adalah sebagai berikut: 1) pengumpulan data: peneliti mengumpulkan seluruh catatan lapangan yang telah dibuat berdasarkan wawancara, pengamatan dan dokumentasi; 2) reduksi data: pada tahap ini dilakukan proses penyederhanaan dan pengategorian data, memilih data yang penting dan tidak penting dan memilih data yang ada hubungannya dengan tujuan penelitian; 3) penyajian data: pada tahap ini peneliti mendeskripsikan data dan dibantu dengan penggunaan tabel dan gambar; dan 4) penarikan kesimpulan: apabila data yang diperoleh telah cukup dan sesuai dengan informasi yang dibutuhkan, maka peneliti membuat kesimpulan. Pengujian keabsahan data hasil penelitian ini dilakukan dengan metode triangulasi teknik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Perencanaan sekolah merupakan rangkaian kegiatan pertama dalam proses manajemen. Perencanaan merupakan tindakan untuk masa yang akan datang demi tercapainya visi dan misi suatu sekolah. Perencanaan merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia (guru), dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Terkait perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah menengah kejuruan ditemukan dua program unggulan yang dilakukan yakni program jangka pendek dan program jangka panjang.

Pertama, program jangka pendek ini direncanakan terealisasi dalam 1 tahun dengan melaksanakan sebagai berikut:

1. Meningkatkan Disiplin warga Sekolah dengan melaksanakan tata tertib sekolah.
2. Meningkatkan prestasi belajar melalui pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM).
3. Meningkatkan Profesional Guru melalui kegiatan kelompok kerja guru, musyawarah guru mata pelajaran, diklat, seminar, dan lokakarya.
4. Meningkatkan pelayanan komite sekolah dengan mengadakan rapat berkala bersama komite sekolah.
5. Meningkatkan partisipasi orangtua siswa dengan mengadakan pertemuan orangtua wali peserta didik, dan bazar buku.
6. Meningkatkan partisipasi masyarakat dengan mengadakan pertemuan dengan perusahaan, tokoh masyarakat dan *stack holder*.
7. Rencana operasional sekolah (RENOP).

Kedua, program jangka panjang direncanakan terealisasi selama dalam waktu empat tahun ke depan dengan program sebagai berikut:

1. Memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat secara optimal dan menyeluruh.
2. Melengkapi sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Melaksanakan proses pembelajaran yang terencana dan efektif.
4. Terciptanya sekolah berwawasan keunggulan.
5. Memberdayakan Guru yang memiliki kemampuan yang profesional dalam proses pembelajaran

6. Para lulusan memiliki kemampuan berbahasa (Indonesia, dan Inggris) dalam percakapan.
7. Menciptakan para siswa yang memiliki akhlak mulia, berdaya guna, daya sosial dalam era globalisasi.

Sumber data perencanaan kepala sekolah menengah kejuruan Kota Samarinda ada di dokumen sekolah yaitu: 1) buku program kerja kepala sekolah; 2) buku misi dan visi sekolah; 3) buku kerja harian kepala sekolah; 4) buku notulen rapat dinas tahunan. Berkaitan dengan penyusunan perencanaan yang merupakan rangkaian kegiatan dari manajemen kepala sekolah, sebagian besar informan menyampaikan bahwa perencanaan sekolah disusun dalam bentuk program perencanaan jangka pendek dan program perencanaan jangka panjang. Hal ini diungkapkan dalam wawancara bahwa, “perencanaan sekolah ada dua perencanaan yaitu rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang.”

Lebih lanjut wakil kepala menjelaskan bahwa selain rencana jangka pendek kepala sekolah juga melaksanakan rencana jangka panjang berupa pemberian pelayanan pendidikan kepada masyarakat secara optimal dan menyeluruh. Dalam hal penyusunan perencanaan manajemen, kepala sekolah selalu mengundang para wakil, guru dan staf termasuk juga komite dan perwakilan orangtua siswa sesuai pembahasan yang mau diselesaikan bersama, pernyataan ini disampaikan oleh kepala sekolah bahwa: “Wakil kesiswaan, wakil kurikulum, wakil sarana prasarana, guru, komite sekolah, perwakilan orang tua, penjaga sekolah, petugas kebersihan dan penjaga sekolah saya libatkan.”

Berkaitan dengan penyusunan perencanaan manajemen, kepala sekolah yang merupakan rangkaian kegiatan dari manajemen, kepala lainnya juga menyampaikan pengalaman mereka bahwa: “Rapat atau pertemuan tatap muka bersama para guru karyawan, wakil kepala sekolah, wakil kurikulum, komite sekolah, perwakilan orang tua, dan seluruh tenaga kependidikan.”

Dalam organisasi apapun setiap pembuatan perencanaan selalu ada muncul permasalahan-permasalahan sehubungan dengan pengambilan keputusan. Hal tersebut disampaikan oleh informan bahwa: “Setiap penyusunan perencanaan sekolah tidak terlepas dari hambatan-hambatan dalam pengambilan keputusan.” Selanjutnya informan kepala sekolah menjelaskan bahwa dalam rapat tersebut semua guru diminta pendapat dan gagasannya terkait dengan program-program sekolah, lebih-lebih menyangkut pengembangan profesionalisme guru, hambatan-hambatan yang dihadapi para guru dalam proses pembelajaran di kelas, serta bagaimana cara pemecahannya. Berkaitan dengan perencanaan, wakil kepala sekolah bidang kurikulum menjelaskan: “Untuk diskusi bersama merencanakan dan menentukan program-program yang akan dilaksanakan.”

Sejalan dengan hal tersebut di atas, informan guru juga menjelaskan bahwa “Saya selaku guru dan juga guru-guru yang lain selalu dilibatkan dalam rapat mengenai perencanaan.” Program kerja adalah rancangan dasar tentang satu pekerjaan, mengenai panduan pelaksanaan, tenggang waktu, pembagian tugas tanggung jawab, fasilitas prasarana dan semua perihal penting mencakup semua unsur untuk keberhasilan program. Program kerja ini memiliki sifat menyeluruh, merangkum semua manfaat dari satu lembaga. Program kerja juga dapat diartikan sebagai suatu rencana kegiatan dari suatu organisasi yang terarah, terpadu dan sistematis yang dibuat untuk rentang waktu yang telah ditentukan oleh suatu organisasi.

Program kerja sekolah adalah apa-apa yang akan dilaksanakan oleh sekolah seperti: 1) kesiswaan, 2) kurikulum dan kegiatan pembelajaran, 3) pendidik dan tenaga kependidikan, 4) sarana dan prasarana, 5) keuangan dan pembiayaan, 6) budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat, 7) rencana kerja lainnya yang mengarah pada peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan nasional. Seperti penjelasan di atas, setiap awal tahun pembelajaran, setiap sekolah menengah kejuruan melakukan rapat untuk membahas dan menetapkan program ke depan berdasarkan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Diantara rencana yang sudah ditetapkan adalah antara lain rencana strategis sekolah menengah kejuruan, sehingga perencanaan yang telah disusun oleh kepala sekolah dan seluruh warga sekolah bahkan melibatkan komite sekolah dan perwakilan orangtua siswa dapat: 1) menjamin agar tujuan dan sasaran sekolah dapat dicapai, 2) mendukung koordinasi antar pelaku sekolah; 3) menjamin keterkaitan antara rencana, penganggaran, pelaksana, pelaporan dan pengawasan; 4) mengoptimalkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat.

4.2. Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Pembinaan dan pengembangan sekolah merupakan tindak lanjut dari proses perencanaan dan perekrutan guru. Perencanaan yang matang akan menentukan keberhasilan proses pembinaan dan pengembangan sekolah. Bentuk peningkatan dan pengembangan sekolah menengah kejuruan di Kota Samarinda antara lain mengikutkan para guru dalam forum ilmiah (seminar, diklat, lokakarya, workshop dan kursus), studi lanjut, revitalisasi musyawarah guru mata pelajaran, forum silaturahmi antar guru, tunjangan kesejahteraan, penyediaan fasilitas penunjang seperti penyediaan fasilitas internet untuk

mengakses informasi baru, pembelian buku baru yang menunjang terhadap sekolah, hal ini seperti yang dipaparkan oleh informan kepala sekolah bahwa, “Program ataupun usaha untuk meningkatkan sekolah yang kami lakukan selalu.”

Secara detail, usaha pembinaan dan pengembangan yang dilakukan oleh kepala sekolah lainnya bahwa: “Kami mengadakan dan mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah (pendidikan dan latihan *up grading/in-service training*), workshop, dan seminar.” Sekolah menengah kejuruan, di samping memiliki rencana strategis seperti juga memiliki rencana yang berbentuk operasional, hal ini merupakan program-program operasional sekolah dalam jangka pendek dan menengah, yaitu:

- a. Perekrutan guru baru untuk gaji guru tidak tetap (GTT)
- b. Pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru yaitu:
 - 1) Pendidikan dan latihan;
 - 2) Seminar dan workshop;
 - 3) Studi lanjut;
 - 4) Revitalisasi musyawarah guru mata pelajaran;
 - 5) Mengadakan forum silaturahmi antar guru;
 - 6) Penyediaan sarana dan fasilitas penunjang.
- c. Monitoring dan evaluasi.

Dari uraian diatas, dapat diketahui bahwa kepala sekolah menengah kejuruan dalam melakukan perencanaan manajemen dengan cara melakukan rapat (musyawarah) atau pertemuan antara seluruh civitas akademika yang ada di sekolah. Dalam rapat dan musyawarah tersebut akan dibahas program-program perencanaan ke depan. Oleh karena itu, para guru dituntut berperan aktif dalam menyampaikan ide dan gagasannya karena kepala sekolah sangat demokratis dalam artian memberikan keleluasaan kepada para guru untuk menyampaikan ide maupun gagasannya. Dalam proses perencanaan manajemen kepala sekolah yang mempunyai kebijakan menetapkan perencanaan selalu memperhatikan kebutuhan (*demand/need assessment*), memperhatikan visi dan misi dan tujuan pendidikan sekolah, serta analisis jabatan pekerjaan, untuk kemudian menyusun desain struktur yang tepat, sebagai landasan utama dalam menempatkan orang/guru dalam posisi yang tepat. Hal ini sejalan dengan konsep *the right man in the right job at the right time*.

Untuk mendapat hasil optimal dari sebuah proses perencanaan guru sekolah, maka pada saat perumusan rencana harus didukung oleh data faktual yang aktual, perencanaan disusun berdasarkan hasil analisis terhadap kondisi internal saat ini yang dipadukan dengan analisis prediksi kebutuhan di masa yang akan datang. Analisis eksternal dilakukan untuk memahami dan memprediksi perubahan kebutuhan guru sebagai dampak adanya perkembangan kelas, kemajuan teknologi. Data-data maupun hasil dari proses manajemen di sekolah dari tahun-tahun sebelumnya diperlukan dalam perencanaan sebagai acuan dalam merencanakan agar perencanaan yang dilakukan tepat sasaran, efektif, efisien dan selalu sesuai dan sejalan dengan visi dan misi sekolah.

Rekrutmen merupakan rangkaian kegiatan dari proses perencanaan sebagai bentuk pengorganisasian, rekrutmen/pengadaan guru baru dalam hal ini adalah guru, rekrutmen merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan akan guru pada suatu sekolah baik dari segi kuantitatif dan kualitatif. Perekrutan guru baru merupakan rangkaian lanjutan dari proses perencanaan, dalam proses rekrutmen harus memperhatikan guru-guru yang sudah ada yang dibandingkan dengan pekerjaan yang tersedia (*job analysis*), memperhatikan kebutuhan (*demand*), penawaran (*supply*), melakukan analisis antara keduanya yang kemudian dilanjutkan dengan perekrutan guru baru.

Pengadaan guru baru dalam hal ini adalah guru tidak tetap (GTT), karena guru yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak melalui mekanisme perekrutan akan tetapi bantuan dari pemerintah yang didistribusikan langsung oleh Dinas Pendidikan, sekolah menengah kejuruan hanya memerlukan usaha peningkatan profesionalisme guru.

Untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan, pihak sekolah harus melakukan seleksi secara ketat, mulai dari tes kemampuan yang dilakukan dengan cara lisan (wawancara), tertulis (tes tulis), dan praktek. Sekolah menengah kejuruan dalam melakukan pengadaan guru GTT baru melalui rangkaian kegiatan mulai dari persiapan menerima para pelamar yang akan mengikuti seleksi, menyelenggarakan berbagai macam tes, melakukan wawancara, penelitian latar belakang pelamar, penelitian pendahuluan tentang kecakapan, pengetahuan, dan keterampilan pelamar. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh kepala sekolah bahwa: “Rekrutmen atau pengadaan guru dan pegawai baru melalui serangkaian kegiatan persiapan menerima.”

Dengan diadakannya seleksi yang ketat, calon guru yang berhasil direkrut adalah benar-benar guru yang sesuai dengan harapan dan yang telah direncanakan sebelumnya (sesuai kebutuhan) karena sudah

melalui proses mulai dari analisis jabatan hingga analisis pekerjaan. Dalam melakukan pengadaan/rekrutmen guru, kepala sekolah terlebih dahulu mengonsultasikan ke Dinas Pendidikan seperti yang dipaparkan kepala sekolah bahwa: “Sebelum mengadakan rekrutmen guru saya terlebih dahulu mengonsultasikan ke Dinas Pendidikan.”

Kepala sekolah yang melakukan konsultasi kepada Dinas Pendidikan adalah dimaksudkan untuk menghindari kesalahpahaman (*miss communication*) karena sekolah menengah kejuruan secara hierarkis birokrasi berada dibawah naungan kantor Dinas Pendidikan. Pendidikan dan latihan (*Inservice training/up grading*) merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan/profesionalisme guru. Selain meningkatkan kemampuan profesionalisme guru dalam Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), pendidikan dan latihan juga bermanfaat bagi guru untuk memperoleh informasi baru yang berkaitan dengan pendidikan, pengajaran, metode-metode yang baru dalam bidang pembelajaran sekaligus bermanfaat bagi guru untuk membantu mengembangkan sekolah. Hal tersebut disampaikan oleh salah seorang kepala sekolah, bahwa: “Dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, kami selalu mengirimkan para guru secara bergiliran.”

Lebih lanjut seorang wakil kepala sekolah juga menjelaskan bahwa sekolah menengah kejuruan dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan sekolah, dilakukan dengan cara menyelenggarakan Diklat tentang Penelitian Tindakan Kelas (PTK) secara mandiri, hal ini sesuai dengan pernyataan: “sekolah menengah kejuruan saat ini gencar menyelenggarakan diklat secara mandiri untuk meningkatkan kualitas para guru.” Senada dengan hal tersebut, kepala sekolah lainnya menyampaikan bahwa: “Mengikuti seminar, diklat, kursus-kursus, musyawarah guru mata pelajaran, studi lanjut, forum silaturahmi antar guru masyarakat dan orang tua murid.”

Kepala sekolah selaku pengambil kebijakan (*policy makers*) dalam mengikuti para guru dalam diklat, seminar, maupun workshop adalah dengan membiayai secara penuh kegiatan tersebut. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh kepala bahwa: “Dalam hal pembiayaan mengikuti guru-guru dalam pelatihan, seminar.” Para guru yang sudah selesai mengikuti kegiatan seperti pendidikan, pelatihan, dan seminar diminta untuk memaparkan dan melaporkan hasilnya bagi kepala sekolah secara khusus dan kepada guru-guru secara umum, hal ini bertujuan agar materi maupun ilmu yang diperoleh dapat ditularkan kepada guru-guru yang lain. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam mengembangkan sekolah, kepala sekolah mengikuti guru-guru dalam program pendidikan dan pelatihan, dan bahkan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan secara mandiri oleh guru-guru melalui organisasi musyawarah guru mata pelajaran (MGMP).

4.3. Kontrol Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kontrol secara transparan dan objektif mutlak diperlukan, dan kontrol merupakan kegiatan akhir dari proses dan tindakan manajemen. kontrol terhadap sekolah biasanya lebih difokuskan pada prestasi individu guru dan siswa terutama dalam kegiatan proses belajar mengajar, dan peran sertanya dalam kegiatan pendidikan di sekolah. Sekolah menengah kejuruan di bawah kepemimpinan para kepala sekolah selalu mengadakan penilaian dan evaluasi terhadap guru terutama menyangkut kinerja guru di sekolah fasilitas, dan perkembangan siswa. Berkaitan dengan hal ini kepala sekolah menjelaskan: “supervisi terhadap guru baik melalui teknik kunjungan kelas, pembicaraan secara individu maupun dalam diskusi kelompok.”

Lebih lanjut kepala sekolah lain menjelaskan, “Guru-guru yang mempunyai masalah saya memanggilnya ke kantor, problem apa yang sedang dihadapi.” Penilaian terhadap guru yang dilakukan kepala sekolah untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan guru sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai objektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga khusus yang diperlukan untuk mempertimbangkan; kenaikan pangkat, gaji berkala, penghargaan, pemindahan jabatan (promosi), perpindahan wilayah kerja (mutasi).

Seorang pengendali dalam hal ini kepala sekolah selalu bersikap objektif dalam melakukan pengendalian terhadap guru agar mudah untuk membina dan meningkatkannya. Sasaran kontrol terhadap sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah meninjau kembali catatan-catatan dalam kelas seperti prestasi dan perkembangan siswa, hasil tes, rencana pembelajaran. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh kepala sekolah: “Saya juga melakukan penilaian terhadap guru dengan mengecek catatan di kelas.”

Penjelasan kepala sekolah tersebut diperkuat oleh pernyataan wakil kepala sekolah yang menjelaskan bahwa: “Menilai guru dan staf di lingkungan Dinas Pendidikan yaitu sasaran kerja pegawai.” Pernyataan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah ini sesuai dengan hasil pengamatan peneliti di lapangan, sebagai kepala sekolah, setiap pagi selalu berkeliling sekolah untuk mengecek satu persatu ruang kelas untuk

memastikan apakah ada ruang kelas yang kosong atau guru yang tidak masuk kelas dan melihat kondisi dan situasi suasana sekolah.

Terkait dengan hal tersebut, kepala sekolah terlihat memantau seluruh kelas yang ada, dan berhenti di salah satu kelas, karena kelas tersebut tampak kosong karena guru Bahasa Inggris hari itu izin, tidak bisa mengajar, kemudian beliau mengucapkan salam "Asalamualaikum?" kemudian para siswa kelas tersebut seperti di komando menjawab serentak salam tersebut, mungkin dari saking gembiranya diajar langsung oleh kepala sekolah. Kemudian beliau bertanya kabar seluruh siswa, dan kepala sekolah juga bertanya seputar cara mengajar guru Bahasa Inggris ini. Ternyata mayoritas para siswa menjawab menyenangkan.

4.4. Kendala dan Solusi Manajemen Kepala Sekolah

Dalam suatu sekolah atau organisasi apa pun, hampir pasti akan selalu timbul hambatan-hambatan atau friksi dalam mengaplikasikan suatu aturan dan penerapan manajemen, termasuk juga upaya-upaya melaksanakan pembaharuan manajemen. Hambatan individu atau perseorangan, menurut pengalaman peneliti, merupakan hambatan paling dominan setiap penyusunan perencanaan dan pelaksanaannya. Beberapa alasan yang muncul, salah satunya adalah tingkat pendidikan yang kurang memadai menyebabkan seseorang kurang memiliki kemampuan ataupun kompetensi dalam mengimbangi teknologi terkini.

Hambatan manajerial disebabkan oleh adanya perbedaan pandangan dari beberapa guru dan pegawai dalam penyusunan perencanaan dan pelaksanaannya. Sekolah atau organisasi kecil, umumnya tidak mengalami hambatan yang terlalu signifikan. Sebaliknya, organisasi besar, tentu memiliki peluang hambatan yang lebih besar. Hal tersebut dijelaskan oleh kepala sekolah bahwa: "Solusi khususnya di sekolah menengah kejuruan, seperti hambatan individu dan hambatan manajerial." Pernyataan kepala sekolah ini sesuai dengan hasil pengamatan peneliti di lapangan, setiap hari kepala sekolah selalu mendapat kunjungan baik dari beberapa *stake holder* untuk memberikan dukungan moril maupun solusi, karena memang sekolah menengah kejuruan menjadi sekolah favorit khususnya di wilayah perkotaan.

Pernyataan wakil kepala sekolah juga sesuai dengan hasil pengamatan peneliti di lapangan, sebagai kepala sekolah setiap hari selalu memberi semangat kepada guru dan pegawai agar tetap bekerja tanpa ada dibebani dengan kendala-kendala manajemen yang ada di sekolah, karena tugas mereka adalah untuk mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara melalui sekolah.

4.5. Pembahasan

Perencanaan adalah fungsi dasar manajemen, karena pengorganisasian, pengarahan, mengkoordinasikan dan pengendalian pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini dinamis artinya dapat dirubah sewaktu-waktu sesuai dengan kondisi pada saat itu. Perencanaan ini ditujukan pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan kondisi dan situasi, sedangkan hasil dari perencanaan akan diketahui pada masa depan. Tentunya setiap organisasi maupun instansi melakukan perencanaan terlebih dahulu sebelum melaksanakan kegiatan selanjutnya, definisi perencanaan menurut beberapa ahli manajemen. Menurut Mizuno & Bodek (2020) perencanaan berupa penentuan langkah awal yang memungkinkan organisasi mampu mencapai suatu tujuan dan juga menyangkut tentang upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa-masa yang akan datang dan penentuan sebuah strategi atau taktik yang tepat untuk mewujudkan target tujuan suatu organisasi. Definisi perencanaan lainnya yaitu, menurut Konidaris dkk., (2018) perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Rencana kerja sekolah adalah salah satu komponen dari perencanaan program sekolah. Rencana kerja sekolah menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu sebagai dasar pengelolaan sekolah dalam mendukung peningkatan mutu lulusan. Rencana kerja sekolah harus disusun secara komprehensif dan menggambarkan upaya sekolah dalam mencapai standar nasional pendidikan sesuai dengan potensi sekolah dan dukungan lingkungan setempat. Rencana kerja sekolah terdiri atas rencana kerja jangka pendek dan rencana kerja jangka panjang. Rencana kerja sekolah telah dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait. Rencana kerja jangka pendek menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu 1 tahun yang berkaitan dengan mutu profesionalisme guru yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan. Rencana Kerja jangka panjang adalah rencana kerja yang berdasar pada rencana kerja jangka pendek (satu tahunan) yang dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah yang hendak dicapai dalam kurun waktu 4 tahun ke depan.

Menurut Konidaris dkk., (Konidaris dkk., 2018) perencanaan adalah hal pertama yang akan dilakukan sebelum melangkah ke pelaksanaan, berdasarkan hasil temuan peneliti sudah sesuai dengan teori-teori manajemen dan dari hasil penelitian yang relevan menekankan pentingnya perencanaan dalam melaksanakan manajemen. Untuk mendapat hasil optimal dari sebuah proses perencanaan guru di sekolah, maka pada saat perumusan rencana harus didukung oleh data faktual yang aktual, perencanaan disusun berdasarkan hasil analisis terhadap kondisi internal saat ini yang dipadukan dengan analisis prediksi kebutuhan di masa yang akan datang. Analisis eksternal dilakukan untuk memahami dan memprediksi perubahan kebutuhan guru sebagai dampak adanya perkembangan kelas, kemajuan teknologi. Data-data maupun hasil dari proses manajemen di sekolah dari tahun-tahun sebelumnya diperlukan dalam perencanaan sebagai acuan dalam merencanakan agar perencanaan yang dilakukan tepat sasaran, efektif, efisien dan selalu sesuai dan sejalan dengan visi dan misi sekolah.

Menurut hasil wawancara, pengamatan dan dokumentasi peneliti, kemampuan manajerial kepala sekolah telah sesuai dengan standar operasional prosedur manajemen, karena kepala sekolah telah melaksanakan penyusunan visi dan misi sekolah yang tertuang dalam program kerja, yaitu rencana jangka pendek dan jangka panjang dengan melibatkan wakil kepala sekolah, guru, tata usaha, komite sekolah bahkan perwakilan orang tua siswa dalam membuat perencanaan yang akan dilaksanakan ke depan. Kepala sekolah juga setiap awal tahun ajaran, awal semester dan tengah semester dengan melibatkan para wakil dan guru. Selalu mengadakan rapat dinas dalam membuat suatu keputusan bersama sehingga semua aspirasi berbagai pihak telah tertuang dalam program kerja tersebut, walaupun ada kendala dalam penyusunan perencanaan itu akan tetapi dengan kemampuan manajerial kepala sekolah di sekolah selalu dapat diatasi dengan tidak menimbulkan masalah baru.

Menurut Tambe dkk., (2019) pengarahan dilakukan untuk memberikan arahan kepada sumber daya manusia sebagai pegawai di dalam suatu organisasi agar pegawai tersebut mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik. Artinya pengarahan membuat semua anggota kelompok agar mau bekerjasama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Peneliti menyimpulkan bahwa fungsi pengarahan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan di dalam suatu organisasi untuk membimbing, menggerakkan, mengatur segala kegiatan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha.

Pembinaan dan pengembangan sekolah merupakan tindak lanjut dari proses perencanaan dan perekrutan guru. Perencanaan yang matang akan menentukan keberhasilan proses pembinaan dan pengembangan sekolah. Bentuk peningkatan dan pengembangan sekolah di sekolah antara lain mengikutkan para guru dalam forum ilmiah (seminar, diklat, lokakarya, workshop dan kursus), studi lanjut, revitalisasi musyawarah guru mata pelajaran, forum silaturahmi antar guru, tunjangan kesejahteraan, penyediaan fasilitas penunjang seperti penyediaan fasilitas internet untuk mengakses informasi baru, pembelian buku baru yang menunjang terhadap sekolah, mengadakan dan mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah.

Kepala sekolah juga melakukan rekrutmen yang merupakan rangkaian kegiatan dari proses pelaksanaan perencanaan sebagai bentuk pengorganisasian, rekrutmen guru baru dalam hal ini adalah guru, rekrutmen merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan akan guru pada suatu sekolah baik dari segi kuantitatif dan kualitatif. Perekrutan guru baru merupakan rangkaian lanjutan dari proses perencanaan, dalam proses rekrutmen harus memperhatikan guru-guru yang sudah ada yang dibandingkan dengan pekerjaan yang tersedia (*job analysis*), memperhatikan kebutuhan (*demand*), penawaran (*supply*), melakukan analisis antara keduanya yang kemudian dilanjutkan dengan perekrutan guru baru.

Pengadaan guru baru di sekolah menengah kejuruan, dalam hal ini adalah guru tidak tetap (GTT), karena guru yang berstatus PNS tidak melalui mekanisme perekrutan akan tetapi bantuan dari pemerintah yang didistribusikan langsung oleh Dinas Pendidikan, sekolah-sekolah hanya memerlukan usaha peningkatan profesionalisme guru. Untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan, pihak sekolah melakukan seleksi secara ketat, mulai dari tes kemampuan yang dilakukan dengan cara lisan (wawancara), tertulis (tes tulis), dan praktek. Dalam melakukan pengadaan guru GTT baru melalui rangkaian kegiatan mulai dari persiapan menerima para pelamar yang akan mengikuti seleksi, menyelenggarakan berbagai macam tes, melakukan wawancara, penelitian latar belakang pelamar, penelitian pendahuluan tentang kecakapan, pengetahuan, dan keterampilan pelamar.

Dengan diadakannya seleksi yang ketat, calon guru yang berhasil direkrut adalah benar-benar guru yang sesuai dengan harapan dan yang telah direncanakan sebelumnya (sesuai kebutuhan) karena sudah

melalui proses mulai dari analisis jabatan hingga analisis pekerjaan. Dalam melakukan pengadaan/rekrutmen guru, kepala sekolah terlebih dahulu berkonsultasi ke Dinas Pendidikan.

Pendidikan dan latihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan profesionalisme guru. Selain meningkatkan kemampuan profesionalisme guru dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), pendidikan dan latihan juga bermanfaat bagi guru untuk memperoleh informasi baru yang berkaitan dengan pendidikan, pengajaran, metode-metode yang baru dalam bidang pembelajaran sekaligus bermanfaat bagi guru untuk membantu mengembangkan sekolah.

Menurut uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah mengikutkan guru-guru dalam program pendidikan dan pelatihan, dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan secara mandiri melalui organisasi MGMP. Kepala sekolah juga menekankan agar para guru mengikuti studi lanjut, karena dapat menunjang karier guru khususnya dalam kenaikan pangkat bagi guru PNS, bermanfaat dalam meningkatkan kualifikasi akademik seorang guru, lebih-lebih bagi guru yang akan mengikuti sertifikasi dalam jabatan. Selain itu, studi lanjut juga bermanfaat bagi pengembangan keilmuan seorang guru. Kepala selalu memberikan dorongan dan motivasi bagi guru untuk melakukan studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi.

Dalam melakukan studi lanjut ada dua macam jalur yang dapat ditempuh yaitu melalui pendidikan kedinasan (beasiswa dari pemerintah) dan ada yang melalui jalur biaya mandiri (biaya pribadi). Guru yang sedang melakukan studi lanjut ke jenjang pasca sarjana semuanya atas inisiatif sendiri atau biaya sendiri. Tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memotivasi para guru untuk melakukan studi lanjut merupakan sebuah inisiatif dan kebijakan untuk meningkatkan kualifikasi akademik guru, dan mempermudah guru yang akan mengikuti program sertifikasi dalam jabatan. Dengan meningkatkan kualifikasi akademik, para guru diharapkan lebih meningkat daya, dan kemampuannya dalam mengemban tugas sebagai pendidik di sekolah.

MGMP merupakan wadah atau organisasi para guru untuk melakukan kegiatan-kegiatan diantaranya adalah menyusun dan mengevaluasi perkembangan kemajuan pendidikan di sekolah, menyiasati kurikulum yang padat dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta menemukan berbagai variasi metode, variasi media untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Sekolah menengah kejuruan dibawah kendali kepala sekolah sudah memiliki dan mengoptimalkan MGMP.

Setiap dilakukan pertemuan MGMP, para anggota MGMP saling bertukar pendapat mengenai persoalan-persoalan yang timbul dalam kegiatan belajar mengajar, serta mencari solusi. Di samping itu juga para anggota MGMP saling bertukar informasi mengenai metode-metode baru untuk mempermudah penyampaian materi pembelajaran bagi peserta didik. Dengan adanya organisasi profesi guru seperti MGMP, maka kepala sekolah sudah menjalankan proses pengorganisasian dan pengembangan profesionalisme guru, karena para guru dapat bertukar pikiran dan informasi dalam hal mata pelajaran yang akan mereka sampaikan kepada peserta didik, baik menyangkut metode, media maupun materi pelajaran. Selain itu, para guru juga bisa saling berdiskusi dengan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam proses belajar mengajar di sekolah dan mencari jalan keluarnya.

Kontrol secara transparan dan objektif mutlak diperlukan, dan kontrol merupakan kegiatan akhir dari proses dan tindakan manajemen. Kontrol terhadap sekolah biasanya lebih difokuskan pada prestasi individu guru dan siswa terutama dalam profesionalisme guru, dan peran mereka dalam kegiatan pendidikan di sekolah. Sekolah menengah kejuruan dibawah pimpinan kepala sekolah selalu mengadakan penilaian dan evaluasi terhadap guru terutama menyangkut kinerja guru di sekolah fasilitas, dan perkembangan siswa.

Penilaian terhadap guru yang dilakukan kepala sekolah untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan guru sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai objektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga khusus yang diperlukan untuk mempertimbangkan; kenaikan pangkat, gaji berkala, penghargaan, pemindahan jabatan (promosi), perpindahan wilayah kerja (mutasi).

Seorang pengendali dalam hal ini kepala sekolah selalu bersikap objektif dalam melakukan pengendalian terhadap guru agar mudah untuk membina dan meningkatkannya. Sasaran kontrol terhadap sekolah yang dilakukan kepala sekolah adalah meninjau kembali catatan-catatan dalam kelas seperti prestasi dan perkembangan siswa, hasil tes, rencana pembelajaran. Sesuai dengan pengamatan peneliti di lapangan, setiap pagi, kepala sekolah selalu berkeliling sekolah untuk mengecek satu persatu ruang kelas untuk memastikan apakah ada ruang kelas yang kosong atau guru yang tidak masuk kelas dan melihat kondisi dan situasi suasana sekolah.

Hambatan individu atau perseorangan, menurut pengalaman peneliti, merupakan hambatan paling dominan setiap penyusunan perencanaan dan pelaksanaannya. Beberapa alasan yang muncul, salah satunya

adalah tingkat pendidikan yang kurang memadai menyebabkan seseorang kurang memiliki kemampuan ataupun kompetensi dalam mengimbangi teknologi terkini. Hambatan manajerial disebabkan oleh adanya perbedaan pandangan dari beberapa guru dan pegawai dalam penyusunan perencanaan dan pelaksanaannya. Sekolah atau organisasi kecil, umumnya tidak mengalami hambatan yang terlalu signifikan.

Sebaliknya, organisasi besar, tentu memiliki peluang hambatan yang lebih besar. Sedangkan solusi manajemen di sekolah dapat teratasi dengan baik hal ini dari hasil pengamatan peneliti di lapangan, sekolah selalu mendapat kunjungan baik dari pemerintah kota setempat untuk memberikan dukungan moril maupun solusi karena memang sekolah menengah kejuruan menjadi sekolah favorit. Pernyataan wakil kepala sekolah juga sesuai dengan hasil pengamatan peneliti di lapangan, kepala selalu memberi semangat kepada guru dan pegawai agar tetap bekerja tanpa ada dibebani dengan kendala-kendala manajemen di sekolah, karena tugas mereka adalah untuk mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara melalui sekolah.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dilakukan berdasarkan visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan (*need assessment*). Kepala sekolah melibatkan seluruh unsur civitas akademika dalam merencanakan peningkatan dan pengembangan sekolah. Pengorganisasian manajerial, dalam hal ini adalah rekrutmen guru, kepala sekolah terlebih dahulu melakukan analisis jabatan pekerjaan, dan proses rekrutmen dilakukan melalui prosedur seleksi yang komprehensif (*comprehensive selection*). Perencanaan peningkatan profesionalisme guru dilakukan dalam rapat kerja dan dijabarkan dalam rencana strategis dan rencana operasional sekolah. Temuan penelitian ini memberikan bukti empiris yang menunjukkan bahwa, kepala sekolah mengikutsertakan guru-guru dalam berbagai forum ilmiah (seperti diklat, penataran, seminar, maupun workshop), studi lanjut, revitalisasi MGMP, membentuk forum silaturahmi antar guru, meningkatkan kesejahteraan guru, penambahan fasilitas penunjang dan layanan serta penambahan koleksi perpustakaan, mengoptimalkan layanan bimbingan konseling, studi banding ke sekolah lain secara personal dan sertifikasi guru.

Pada tahap pengawasan, kepala sekolah melakukan supervisi pendidikan bagi guru secara personal maupun kelompok, baik dengan teknik supervisi pendidikan secara langsung (*directive*) dan tidak langsung (*non-directive*). Aspek penilaian dalam supervisi pendidikan adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan siswa (hasil tes dan prestasi siswa), rencana pembelajaran, dan silabus. Namun demikian, kendala individu menurut kami merupakan hambatan paling dominan, terutama dalam penyusunan perencanaan dan pelaksanaannya. Salah satunya adalah tingkat pendidikan yang kurang memadai menyebabkan seseorang kurang memiliki kemampuan ataupun kompetensi dalam mengimbangi teknologi terkini. Kemudian, hambatan manajerial disebabkan perbedaan pandangan dari beberapa guru dan pegawai dapat diatasi dengan pendekatan persuasif dan pendekatan kekeluargaan, sehingga kekurangan ataupun perbedaan yang terjadi dapat diterima oleh semua warga sekolah dengan jiwa persatuan yang tinggi.

Akhirnya, beberapa implikasi untuk kompetensi manajerial kepala sekolah harus diberikan melalui kesimpulan ini. Pertama, kepala sekolah harus mampu mempertimbangkan perbedaan budaya ketika memberikan tugas kepada guru di lingkungan budaya yang berbeda. Kedua, sekolah harus lebih memperhatikan dan mempertimbangkan keselarasan antara kompetensi yang mereka pikir mereka ajarkan dan kompetensi yang benar-benar dituntut oleh para pemimpin. Ketiga, kepala sekolah yang diteliti memiliki pandangan yang sama mengenai apa yang merupakan evaluasi bermakna, yaitu melibatkan semua pemangku kepentingan untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan, sekaligus berguna untuk meningkatkan pengajaran, prestasi siswa, dan kehidupan sekolah sehari-hari. Pemahaman bersama ini dapat dihubungkan dengan nilai-nilai profesional bersama sebagai bagian dari tanggung jawab profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abonyi, U. K., & Sofu, F. (2019). Exploring instructional leadership practices of leaders in Ghanaian basic schools. *International Journal of Leadership in Education*, 22(4), 415–427. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1629628>
- [2] Alfionita, I. L., Muhaimi, L., & Fahrudin, F. (2019). The Influence of School Head Managerial and Teacher's Performance Abilities in the Quality of PAUD at Cluster 3 District Gerung. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(5), 849. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v6i5.1155>
- [3] Azainil, A., Apriliani, N. U., & Suandie, S. (2018). Policy Evaluation Total Quality Management

Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Menengah Kejuruan (Harliansyah)

(TQM) School Applying International Organization for Standardization (ISO) in the City of Samarinda. *Journal of Educational Review and Research*, 1(1), 25–37. <https://doi.org/10.26737/jerr.v1i1.506>

- [4] Cahaya, W., Suryaningsi, S., & Widyatmike Gede, M. (2021). Overcoming obstacles in implementing 2013 curriculum policy. *Cypriot Journal of Education*, 16(3), 967–980. <https://doi.org/https://doi.org/10.18844/cjes.v16i3.5770>
- [5] Cahyana, A. (2010). Upaya Peningkatan Mutu Sekolah melalui Satuan Otonomi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 16(2), 109. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v16i2.437>
- [6] Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- [7] Dee, T. S., & Wyckoff, J. (2015). Incentives, Selection, and Teacher Performance: Evidence from Impac. *Journal of Policy Analysis and Management*, 34(2), 267–297. <https://doi.org/10.1002/pam.21818>
- [8] Ditjen Dikdasmen. (2016). *Pedoman Umum Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- [9] Evans, J., & Jones, P. (2011). The walking interview: Methodology, mobility and place. *Applied Geography*, 31(2), 849–858. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2010.09.005>
- [10] Hallinger, P., & Lee, M. (2013). Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand. *International Journal of Educational Development*, 33(4), 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2012.03.002>
- [11] Hambali, I. M. (2019). Examining the relevance of Indonesian vocational high school career outcomes to the labor market. *Journal of Social Studies Education Research*, 10(1), 133–155. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jsser/issue/45447/570407%0A>
- [12] Hanim, Z. (2018). Educational Management of Educational Institutions In Limitation's State. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(06), 2321–3418. <https://doi.org/10.18535/ijserm/v6i6.e102>
- [13] Hanim, Z. (2019). Learning Innovation Management on Effective Classes at SMPIT Cordova Samarinda. *Dinamika Ilmu*, 19(2), 225–236.
- [14] Hanim, Z., Sari, D. S., & Soe, R. (2020). Kebijakan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 43–60. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jmp/article/view/30672/13501>
- [15] Hanim, Z., & Wazir, A. (2021). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektivitas Kerja Guru di SMP Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan (JIMPIAN)*, 1(1), 9–15.
- [16] Huang, A. (2020). Strategi Untuk Memperbaiki Perekrutan Guru di Indonesia. *RESE: Research on Improving Systems of Education*. [https://rise.smeru.or.id/sites/default/files/publication/Policy Note - Strategi untuk memperbaiki perekrutan guru di indonesia.pdf](https://rise.smeru.or.id/sites/default/files/publication/Policy%20Note%20-%20Strategi%20untuk%20memperbaiki%20perekrutan%20guru%20di%20indonesia.pdf)
- [17] Huda, S., Fitri, S., & Kholik, A. (2020). Performance Appraisal of Educational Personnel: A Case Study on MTs Negeri Dua in Jambi. *4th Asian Education Symposium (AES 2019)*, 244–247. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200513.054>
- [18] Karweti, E. (2010). The influence of the principal's managerial ability and factors that influence work motivation on the performance of SLB teachers in Subang Regency. *Educational research journal*, 11(2), 77–89.
- [19] Kelkay, A. D. (2020). School principals' and supervisors' leadership practices in teachers' continuous professional development program: in secondary school of Bahir Dar city, Ethiopia. *International*

Journal of Leadership in Education, 23(4), 415–427. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1524933>

- [20] Knapp, M. (2020). Between legal requirements and local traditions in school improvement reform in Austria: School leaders as gap managers. *European Journal of Education*, 1–14. <https://doi.org/10.1111/ejed.12390>
- [21] Konidaris, G., Kaelbling, L. P., & Lozano-Perez, T. (2018). From skills to symbols: Learning symbolic representations for abstract high-level planning. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 61, 215–289.
- [22] Kreisman, D., & Stange, K. (2020). Vocational and career tech education in american high schools: The value of depth over breadth. *Education Finance and Policy*, 15(1), 11–44. https://doi.org/10.1162/edfp_a_00266
- [23] Kusnandi. (2017). Konsep Dasar dan Strategi Penjaminan Mutu Pendidikan: Sebagai Review Kebijakan Mutu Pendidikan. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 1(2), 107–118.
- [24] Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The Effect of Principal Behaviors on Student, Teacher, and School Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Review of Educational Research*, 89(5), 785–827. <https://doi.org/10.3102/0034654319866133>
- [25] Lochmiller, C. R., & Mancinelli, J. L. (2019). Principals’ instructional leadership under statewide teacher evaluation reform. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 629–643. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0151>
- [26] Lorensius, Cahaya, W., Silpanus, S., & Ping, T. (2021). Leadership model and planning strategies in private Catholic colleges during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Studies in Social Sciences (IJESSS)*, 1(2), 49–60. <https://ijesss.com/journal/article/view/16/7>
- [27] Lorensius, L., Cahaya, W., & Tresia, Y. (2021). Implementasi Performance-Based Budgeting pada Institusi Pendidikan Tinggi di Indonesia: Kajian Literatur. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 9(1), 118–131. <https://doi.org/https://doi.org/10.47668/pkwu.v9i1.172>
- [28] Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. (2021). *Educational administration: Concepts and practices*. SAGE Publications.
- [29] May, L. F., Abdurrahman, A., Hariri, H., Sowiyah, S., & Rahman, B. (2020). The Influence of Principal Managerial Competence on Teacher Performance at Schools in Bandar Lampung. *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah*, 5(1), 121–130. <https://doi.org/10.24042/tadris.v5i1.5391>
- [30] Miles, M., & Huberman, A. M. (2014). Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. In *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods* (hal. 263).
- [31] Mizuno, S., & Bodek, N. (2020). *Management for quality improvement: The seven new QC tools*. Productivity press.
- [32] Mukminin, A., Rohayati, T., Putra, H. A., Habibi, A., & Aina, M. (2017). The long walk to quality teacher education in Indonesia: EFL student teachers’ motives to become a teacher and policy implications. *Elementary Education Online*, 16(1), 35–59. <https://doi.org/10.17051/ieo.2017.16366>
- [33] Mulyasa, E. (2005). *Menjadi kepala sekolah profesional dalam konteks menyukkseskan MBS dan KBK*.
- [34] Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [35] Mutholib, A., Hanim, Z., & Azainil, A. (2021). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Muara Wahau. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan (JIMPIAN)*, 1(1), 1–8.
- [36] Nurlaili, N., Cahaya, W., & Raolah, R. (2021). Improvement of principals’ supervision competence through accompaniment in principal working groups. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(4), 1704–1720.
- [37] Permana, N. S. (2017). Peningkatan mutu tenaga pendidik dengan kompetensi dan sertifikasi guru. *Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Menengah Kejuruan (Harliansyah)*

Studia Didaktika: Jurnal Ilmiah Bidang Pendidikan, 11(1), 1–8.

- [38] Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42.
- [39] United Nations. (2015). *Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all*. <https://sdgs.un.org/goals/goal4>
- [40] Warman, W., Harliansyah, H., Priyandono, L., & Amon, L. (2021). *The Influence of Class Management and Teacher's Work Ethic on the Effectiveness of Learning at the Samarinda City Vocational High School*.
- [41] Warman, W., Poernomo, S. A., Januar, S., & Amon, L. (2021). *Leadership Style and Principal Supervision in Improving Teacher Performance at State High Schools in Kutai Kartanegara Regency, East Kalimantan Province, Indonesia*.
- [42] Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2018). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), 275–281. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.08.007>