



## Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah

Rasyidi<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Pascasarjana UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi  
rasyidi1017@gmail.com

\*Correspondence Author

### Abstract

This study seeks to describe and understand the pattern of principal management in improving school achievement at SMP Negeri 11 Jambi City. All the achievements of SMP Negeri 11 Jambi City are still at the regional level of Jambi Province and Sumatra Region, but to reach the national level, let alone international, it is a difficult task for the school, especially the Principal to optimize his managerial competence so that school achievement can improve school achievement. The question is the extent to which the principal's managerial competence in improving school achievement at SMP Negeri 11 Jambi City. This study uses descriptive qualitative methods with data collection instruments in the form of observations, interviews, and documentation. This study found that the principal's managerial competence in improving school achievement at SMP Negeri 11 Jambi City was carried out by strengthening direction, assignment, democratic decision making, and building relationships more productively.

**Key word:** Principals, Principal Management, Leadership Patterns, School Achievements, School Quality.

### Abstrak

Penelitian ini berusaha menggambarkan dan memahami pola manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah di SMP Negeri 11 Kota Jambi. Semua prestasi yang dicapai SMP Negeri 11 Kota Jambi masih level daerah Provinsi Jambi dan Wilayah Sumatera, namun untuk mencapai level nasional, apalagi internasional, maka menjadi tugas berat bagi pihak sekolah, khususnya Kepala Sekolah untuk mengoptimalkan kompetensi manajerialnya agar prestasi sekolah bisa meningkatkan prestasi sekolah. Pertanyaannya adalah sejauh mana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah di SMP Negeri 11 Kota Jambi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan instrumen pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menemukan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah di SMP Negeri 11 Kota Jambi dilakukan dengan memperkuat pengarahannya, penugasan, pengambilan keputusan secara demokratis, dan hubungan yang dibangun secara lebih produktif.

**Kata Kunci:** Kepala Sekolah, Manajemen Kepala Sekolah, Pola Kepemimpinan, Prestasi Sekolah, Kualitas Sekolah.



## A. Pendahuluan

Kepala sekolah sebagai manager dituntut mengorganisir seluruh sumber daya sekolah menggunakan prinsip “Teamwork”, yang mengandung pengertian adanya rasa kebersamaan (*together*), pandai merasakan (*empathy*), saling membantu (*assist*), saling penuh kedewasaan (*maturity*), saling mematuhi (*willingness*), saling teratur (*organization*), saling menghormati (*respect*), dan saling baik hati (*kindness*). Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi dan luwes dalam melaksanakan tugasnya.<sup>1</sup>

Kepala sekolah yang semula otoriter, mereformasi dirinya menjadi kepala sekolah yang kolaboratif, sehingga menumbuhkan iklim sekolah yang demokratis yang dapat mengakomodir aspirasi seluruh warga sekolah. Manusia, di samping makhluk individu juga sebagai makhluk sosial. Sifat alami manusia antara lain saling membutuhkan, gotong royong, kebersamaan, bermusyawarah, saling ketergantungan antara satu dengan yang lainnya. Implementasi dari pada sifat-sifat tersebut, maka diperlukan hubungan atau interaksi baik di suatu kelompok masyarakat atau organisasi. Kemajuan suatu organisasi diperlukan seseorang sosok pemimpin yang baik di antara mereka, karena memimpin merupakan komponen yang mengikat satu kesatuan dalam kelompok. Menurut suatu pendapat dikatakan bahwa ada tipe kepemimpinan di mana si cakap yang penuh kehati-hatian, berkemampuan sedang sampai tinggi, (komitmennya berubah-ubah) adalah orang yang tahu persis bagaimana cara mengerjakan tugasnya tetapi kurang kepercayaan diri dalam bekerja sendirian.<sup>2</sup>

Manajemen sekolah harus dilakukan secara profesional oleh kepala sekolah. Orientasi profesional adalah kecakapan individu yang menjadi sentral tugasnya dan bukan organisasinya, sehingga mereka mempunyai kecenderungan untuk melihat permintaan organisasi sebagai penekanan atau gangguan, dan mereka akan mencari jalan untuk menghindarinya. Tetapi, saat ini hal itu tidak mungkin terjadi, sejak para profesional harus memiliki sebuah organisasi tepat mereka bekerja.<sup>3</sup> Bahwa akses pada pendidikan bermutu, peningkatan kualitas manajemen pendidikan dan *upgrade* kemampuan guru kini dirasakan lebih terbuka dan bisa dijangkau oleh seluruh elemen masyarakat, termasuk pemangku kepentingan pendidikan, tanpa diskriminasi.<sup>4</sup>

Tujuan manajemen sekolah secara umum adalah: a) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan

---

<sup>1</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 37-38.

<sup>2</sup> Blanchard, Ken dan Garry Ridge, *Helping People Win at Work* (Jakarta: Alex Media Komputindo, 2009), 91-92.

<sup>3</sup> Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Referensi, 2013), 141.

<sup>4</sup> Asrori S. Karni, *Etos Studi Kaum Santri: Wajah Baru Pendidikan Islam*, (Bandung: Mizan Pustaka, 2009), 31.

memiliki motivasi tinggi. b) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan. c) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur prekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan insetif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terakit dengan kebutuhan organisasi dan individu. d) Mengembangkan praktik manajemen dan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan *stakeholder* internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama. e) Menciptakan iklim kerja yang harmonis.<sup>5</sup>

Jika diamati data di atas, nampak jelas bahwa kualitas pendidikan Indonesia berada pada level bawah dan dipandang perlu untuk mengadakan pembenahan di berbagai sektor terutama manajemen sebagai bagian dari upaya melejitkan mutu pendidikan. Menurut Depdiknas kondisi di atas disebabkan oleh tiga faktor, yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan.

Pertama, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua *input* yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga akan menghasilkan *output* yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap bila *input* pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku, alat belajar, sarana dan prasarana dipenuhi maka mutu pendidikan (*output*) akan terjadi. Dalam kenyataan, mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi, karena dalam menerapkan pendekatan *educational production function* terlalu memusatkan pada *input* dan kurang memperhatikan pada proses.

Kedua, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik, sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Ketiga, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya lebih banyak bersifat dukungan *input* (dana) bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas).<sup>6</sup>

Karakteristik sekolah yang berkualitas atau sekolah efektif, yaitu (1) Guru-guru memiliki kepemimpinan yang kuat. Kepala sekolah memberikan perhatian tinggi terhadap perbaikan mutu pengajaran, (2) Guru-guru memiliki kondisi pengharapan yang tinggi untuk mendukung pencapaian prestasi murid, (3) Atmosfir sekolah yang tidak *rigid* (kaku), sejuk tanpa tekanan kondusif dalam seluruh proses pengajaran atau suatu tatanan iklim yang nyaman, (4) Sekolah memiliki pengertian yang luas tentang

---

<sup>5</sup> Dadang Suhardan, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), 232.

<sup>6</sup> Amirullah, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (buku 1)* (Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar Menengah Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, 2001), 1-2.

fokus pengajaran dan mengusahakan efektivitas sekolah dengan energi dan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pengajaran secara maksimal, (5) Sekolah efektif menjamin kemajuan murid dimonitor secara priodik. Kepala sekolah dan guru-guru menyadari bahwa kemajuan prestasi pelajar berhubungan dengan tujuan pengajaran.<sup>7</sup>

Berdasarkan *grand tour* di SMP Negeri 11 Kota Jambi sebagai sekolah yang terletak di wilayah yang strategis, penulis menemukan bahwa sekolah sudah berprestasi sejak lama dan sudah banyak mendapatkan penghargaan di bidang ekstrakurikuler pada tingkat sekolah, kabupaten/kota, provinsi bahkan nasional. Jumlah siswa yang ada juga sangat banyak, saat ini tercatat 1000 lebih mahasiswa. Prestasi ini tentu tidak mudah mempertahannya.

Siswa SMPN 11 Kota Jambi terus menunjukkan prestasi baik bidang akademik maupun non akademik. Hal ini terlihat dengan berbagai prestasi yang diraih pada tahun 2019 ini, dimana siswa-siswa SMPN 11 telah mendapatkan prestasi baik tingkat Kota, Provinsi bahkan tingkat Nasional. Siswa SMPN 11 Kota Jambi dengan bantuan dan dorongan pembina dan guru akan terus mendorong dan mengembangkan keahlian siswa, sehingga prestasi yang ada bisa ditingkatkan ditahun-tahun yang akan datang. Untuk diketahui, prestasi yang didapat SMPN 11 Kota Jambi pada tahun 2019, antara lain Juara II Lomba Barisan Pelajar SMP pawai pembangunan Provinsi Jambi HUT RI ke-74, Juara umum II pada kompetensi remaja aksi berprestasi.<sup>8</sup>

Untuk PMR prestasi yang didapat antara lain, Juara umum 1 pada lomba remaja mandiri dan bersosialisasi se-Provinsi Jambi PMR, juara umum 1 pada ajang kreativitas remaja berprestasi STMIK NH Jambi, Juara umum 1 pada Gema palang merah remaja, juara umum II pada Kreatifitas remaja mandiri dan pramuka mendapatkan juara umum II galang aksi dan prestasi pramuka penggalang IV. Siswa juga mendapatkan penghargaan sekolah Adiwiyata tingkat Kota Jambi dan ini sangat membanggakan keluarga besar SP N 11 Kota Jambi.<sup>9</sup>

Selain prestasi ekstrakurikuler, siswa SMP 11 Kota Jambi juga mendapatkan berbagai prestasi antara lain, medali perunggu junior F U-63 kejuaraan taekwondo piala Bupati Banyuasin Bangkit Sematera 2019, juara III Kata perorangan Kadet Putra piala Bupati Muaro Jambi, Juara III Juniore terbuka putra piagam penghargaan pekan olahraga Kota Jambi. Lalu piagam penghargaan kampoeng kwarran Kotabaru Scout Competition, juara I U-36KG Putra pada K-LIGA II se-Provinsi Jambi, piagam penghargaan pekan olahraga Kota Jambi, juara I POOMSAE Junior prestasi kejuaraan taekwondo KTA Championship piala dekan FIK Unja, juara 1 dan juara II kyorugi cadet pada kejuaraan taekwondo KTA Championship piala dekan FIK Unja.<sup>10</sup>

Juara harapan 1 storytelling ulang tahun museu signjei, juara 1 putra PPJ, putri jambi persahabatan, putri songket, putri jambi pendidikan, putri jambi religi, apresiasi video documenter pada nominasi pendekar inspiratif penguatan pendidikan melalui media inspiratif. Juara II lomba busana kostum carnival terbaik pada lomba busana

<sup>7</sup> Syafarudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), 304-305.

<sup>8</sup> Asmiyati, Wawancara dengan Penulis, 7 Maret 2022.

<sup>9</sup> Asmiyati, Wawancara.

<sup>10</sup> Asmiyati, Wawancara.

kostum carnaval terbaik Festival dan karnaval Angso Duo, juara II lomba desain batik tema gemilang batik jambi tingkat SLTP dan juara II lomba karya tulis ilmiah pada LKTI Tingkat SLTP Provinsi Jambi.<sup>11</sup> Semua prestasi yang dicapai SMP Negeri 11 Kota Jambi masih level daerah Provinsi Jambi dan wilayah sumatera, namun untuk mencapai level nasional, apalagi internasional, maka menjadi tugas berat bagi pihak sekolah, apalagi sejak pandemic covid-19 ini, maka banyak kegiatan yang tertunda dan tidak dilakukan sama sekali.

## **B. Kerangka Teori**

### 1. Definisi Kompetensi

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, sikap dan keterampilan yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh seseorang dalam organisasi dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Istilah *competencies*, *competence* dan *competent* diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan, dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai. Seiring dengan pengertian di atas, Palan mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu.<sup>12</sup> Sama yang disampaikan oleh March, dikutip oleh Wayne H. Hoy dan Cecil G. Miskel, mengatakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan tentang apa yang seseorang lakukan dan pakar di bidang itu.<sup>13</sup>

Kompetensi yang sama maknanya dengan *ability* dan *skill*, Gibson et al, dikutip Maisah<sup>14</sup>, menjelaskan bahwa *abilities* dan *skill* memainkan peran utama dalam perilaku dan performan individu. Kemampuan adalah suatu bawaan atau sesuatu yang dapat dipelajari yang memungkinkan seseorang mengerjakan sesuatu, baik yang bersifat mental atau fisik. Sedangkan keterampilan adalah sesuatu yang berkaitan dengan tugas. Berikut ini gambar hubungan antara usaha, kompetensi dan keterampilan dalam mencapai prestasi.

### 2. Definisi Manajemen

Manajemen pada hakikatnya dapat dipahami sebagai proses kerja sama dua orang atau lebih dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Fattah, Manajemen adalah sebagai proses merencana mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>15</sup> Menurut Nanang Fattah yang dikutip oleh Martinis Yamin mengatakan bahwa manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.

<sup>11</sup> Asmiyati, Wawancara.

<sup>12</sup> R. Palan, *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi* terj. Octa Melia Jalal (Jakarta: PPM, 2007), 8.

<sup>13</sup> Wayne H. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan* terj. Daryatno & Rianayati K. Pancasari (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 665.

<sup>14</sup> Hoy dan Miskel, *Administrasi Pendidikan*, 482.

<sup>15</sup> Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah* (Bandung: Alfabeta 2013), 1-2.

Dikatakan sebagai kiat karena manajemen dalam mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.<sup>16</sup>

Menurut Husaini Usman menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai manager dituntut mengorganisir seluruh sumber daya sekolah menggunakan prinsip *teamwork*, yang mengandung pengertian adanya rasa kebersamaan (*together*), pandai meraskan (*empathy*), saling membantu (*assist*), saling penuh kedewasaan (*maturity*), saling mematuhi (*willingness*), saling teratur (*organization*), saling menghormati (*respect*), dan saling baik hati (*kindness*). Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya.<sup>17</sup>

### 3. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi dasar yang harus dikuasai oleh kepala sekolah bila ingin tetap menjaga kualitas sekolahnya tetap berjalan baik serta peningkatan kualitas peserta didik pada sekolah yang dipimpinnya. Berdasarkan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, maka dapat dijelaskan lingkup kompetensi kepala sekolah, yaitu: a. Kompetensi Kepribadian, b. Kompetensi Manajerial, c. Kompetensi Supervisi, d. Kompetensi Sosial, e. Kompetensi Kewirausahaan.

### 4. Definisi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kompetensi perencanaan dan administrasi, yaitu kompetensi yang melibatkan dan memutuskan apa tugas perlu dilakukan, menentukan bagaimana mereka dapat dilakukan, mengalokasikan sumber daya yang memungkinkan mereka untuk dilakukan, dan kemudian memantau kemajuan kerja.<sup>18</sup> Kompetensi manajerial kepala sekolah adalah usaha kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi manajemen terhadap sumber daya sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Kompetensi manajerial kepala sekolah adalah usaha kepala sekolah agar terlaksananya fungsi-fungsi manajerial terhadap sumber daya, baik sumber daya manusia maupun material sekolah dan menggunakannya secara efektif sesuai dengan tujuan sekolah.<sup>19</sup> Kompetensi manajerial kepala sekolah setidaknya harus menguasai bekal kemampuan untuk (1) menyusun program kegiatan sekolah; (2) menetapkan prosedur mekanisme kerja; melaksanakan *monitoring*, evaluasi, supervisi, dan

<sup>16</sup> Martinis Yamin & Maisah, *Manajemen Pembelajaran Kelas* (Jakarta: Gaung Persada, 2009), 1.

<sup>17</sup> Sagala, *Kemampuan Profesional Guru*, 37-38.

<sup>18</sup> John W., Jr. Slocum & Susan E. Jackson and Don Hellriegel, *Competency-Based Management* (Mason USA: South-Western, Cengage Learning, 2008), 14-26.

<sup>19</sup> Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 122.

membuat laporan kegiatan sekolah; (4) meningkatkan dan memantapkan disiplin guru dan siswa.<sup>20</sup>

#### 5. Jenis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Menurut Ahmad Ibrahim Abu Sinn, seorang pemimpin harus memiliki beberapa kompetensi yang mencerminkan pilar-pilar sebuah kepemimpinan. Kompetensi ini berhubungan dengan:

- a. Kompetensi strategis yaitu wawasan pemimpin untuk mengetahui kondisi, lingkungan politik atau sosial. Kompetensi ini diwujudkan dengan seorang pemimpin mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan, membuat perencanaan strategis serta kebijakan yang raus dijalankan. Rasulullah sudah melakukan ini dalam sejarahnya dengan berusaha membebaskan kaum muslimin dari berbagai siksaan kaum Quraisy, ketika siksaan itu semakin menjadi Rasulullah memerintahkan kaum muslimin untuk keluar dari Kota Mekah.
- b. Kompetensi interpersonal (komunikasi) yaitu kemampuan untuk mengetahui kondisi bawahan yang berada di bawah kepemimpinannya. Pemimpin harus membina hubungan baik, berkomunikasi dan berinteraksi dengan bawahan dan seluruh elemen organisasi sehingga bisa terjadi kesatuan pemahaman.
- c. Kompetensi teknis yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sedang ia hadapi atau kemampuan peralatan tertentu guna memperlancar pekerjaan.<sup>21</sup>

#### 6. Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Depdiknas menetapkan pengelolaan sekolah dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS adalah salah satu strategi wajib yang ditetapkan sebagai standar dalam mengembangkan keunggulan pengelolaan sekolah. Penegasan ini dituangkan dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 51 ayat 1 bahwa pengelolaan satuan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. MBS merupakan model pengelolaan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.<sup>22</sup>

Kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat berpengaruh di lingkungan sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas kepala sekolah selaku pemimpin adalah membantu para guru mengembangkan potensi mereka secara maksimal dan menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif yang mendorong para guru, staf, dan

---

<sup>20</sup> Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 314.

<sup>21</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Al Idârah fî Al-Islâm*, Terj. Dimyauddin Djuwaini (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), 134-149.

<sup>22</sup> Depdiknas. *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, 2007), 12.

peserta didik untuk mempermudah kehendak, pikiran, dan tindakan dalam kegiatan kerja sama yang efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan sekolah. Di banyak daerah masih ditemukan kekuatan eksekutif yang memaksa kepala sekolah dan guru agar tingkat kelulusan ujian akhir nasional pada masing-masing sekolah mencapai persentasi tertentu. Target persentasi lulusan ini menjadi sah jika menggunakan pendekatan pemberdayaan dan fasilitatif. Realitasnya, masih ditemukan banyak sekolah dengan fasilitas seadanya, namun komunitas dituntut mencapai prestasi besar dalam hal jumlah dan mutu lulusan. Lalu, muncullah aneka rekayasa yang membawa institusi per-sekolah-an ke dunia serba seakan-akan, tidak menjadi institusi akademik yang sesungguhnya.<sup>23</sup>

#### 7. Prestasi Sekolah

Menurut (Sulchan, 1987), dikutip Rachman<sup>24</sup>, prestasi sekolah dapat diartikan sebagai penilaian hasil belajar dari proses kegiatan belajar mengajar yang dinyatakan dalam bentuk simbol, angka, huruf maupun kalimat yang dapat mencerminkan hasil yang sudah dicapai oleh setiap siswa dalam periode selama masih dalam bangku sekolah sehingga dapat membawa perubahan baik dari segi kognitif, afektif, dan psikomotorik yang dinyatakan dalam angka menurut kemampuan siswa dalam mengerjakan tes pelajaran.

Menurut Balitbang Depdiknas, ciri-ciri siswa yang berbakat dalam pencapaian prestasi sekolah dapat di indikatorkan sebagai berikut : a. Memiliki ciri tanggung jawab terhadap tugas seperti tekun menghadapi tugas, ulet menghadapi kesulitan, mampu bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain, ingin berprestasi sebaik mungkin, senang dan rajin belajar, penuh semangat dan tidak bosan dengan tugas rutin. b. Memiliki ciri belajar antara lain mudah menangkap pelajaran, mempunyai ingatan baik, perbendaharaan kata yang luas, penalaran tajam, berfikir kritis, logis sering membaca buku yang bermutu dan mempunyai rasa ingin tahu yang bersifat intelektual. c. Memiliki kreatifitas antara lain bersifat ingin tahu, sering mengajukan pertanyaan yang baik memberikan banyak gagasan dan usul atas banyak permasalahan, tidak mudah terpengaruh orang lain dan mampu mengajukan pandangan yang berlainan dengan orang lain. d. Memiliki ciri-ciri kepribadian yang disenangi oleh orang lain, dipilih menjadi pimpinan, dapat bekerja sama, dapat mempengaruhi orang lain, banyak inisiatif dan percaya diri sendiri.<sup>25</sup>

### C. Metodologi Penelitian

Kajian kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah, penelitian ini menggunakan metode diskriptif. Penelitian ini berusaha menggambarkan dan memahami pola manajemen kepala sekolah dalam dalam pengembangan karakter siswa sebagaimana adanya dalam lingkup kesatuan yang bulat. Dalam pengertian tersebut, pendekatan yang digunakan adalah kualitatif, yaitu

<sup>23</sup> Sudarwan Danin, *Otonomi Manajemen Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2010), 64.

<sup>24</sup> Rachman Sc, "Prestasi Sekolah", Diakses pada 01 Maret 2015, <https://disdik.bekasikab.go.id/berita-prestasi-sekolah.html>.

<sup>25</sup> Rachman Sc, "Prestasi Sekolah", Diakses pada 01 Maret 2015, <https://disdik.bekasikab.go.id/berita-prestasi-sekolah.html>.

suatu pendekatan untuk mencari jawaban atas pertanyaan mengapa suatu gejala itu muncul atau sesuatu itu bermakna.

#### **D. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

##### **1. Hasil Penelitian**

##### **a. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah di SMP Negeri 11 Kota Jambi**

Manajemen kepala SMP Negeri 11 Kota Jambi tentu membutuhkan kompetensi yang membebedakan dengan kepala sekolah lainnya. kompetensi manajerial adalah pola perilaku yang digunakan orang ketika mereka memegang posisi manajemen. Dalam menerapkan fungsi manajemen, pola perilaku ini termasuk bagaimana mereka berkomunikasi, membuat keputusan, mengawasi, dan memotivasi. Maka dari itu, selanjutnya akan dilihat bagaimana mereka berkomunikasi, membuat keputusan, mengawasi, dan warga sekolah agar SMP Negeri 11 Kota Jambi bisa prestasi.

Pertama, Menyusun Rencana Kerja SDM bagi Prestasi Sekolah. Menjadi manajer bukan hal mudah. Terkadang, memimpin secara keras dan ketat adalah cara paling efektif. Tapi ada kalanya SDM sekolah justru akan lebih unggul bila dipimpin dengan santai dan fleksibel. Tidak ada gaya memimpin yang lebih baik dari gaya lainnya. Di bidang yang butuh ketelitian, misalnya bidang medis, manajer otoriter bisa efektif sebab kesalahan sekecil apa pun tak dapat ditoleransi. Tapi ketika seorang memimpin tim marketing, mungkin lebih baik bila memberi ruang bagi tim untuk berpikir kreatif.

Untuk menentukan kompetensi manajerial, kepala sekolah menyadari dua hal. Pertama yaitu gaya apa yang muncul secara naluriah dari dalam diri sendiri. Kedua, pahami situasi di sekitar dan cari tahu apa yang dibutuhkan oleh SMP Negeri 11 Kota Jambi. Manajer bisa mau mendengarkan para bawahan. Punya pendirian serta visi yang kuat itu penting, tapi kepala sekolah juga harus terbuka terhadap kemungkinan-kemungkinan lain. Para SDM sekolah adalah “prajurit garis depan” di SMP Negeri 11 Kota Jambi. Mereka pasti punya wawasan atau pengalaman berharga yang bermanfaat. SDM sekolah yang merasa didengarkan akan lebih setia kepada SMP Negeri 11 Kota Jambi. Mereka tahu bahwa mereka bisa berkontribusi, dan ini akan menumbuhkan motivasi yang tinggi untuk berprestasi di sekolah.

Menurut kepala sekolah: “Kita juga mendapatkan penghargaan sekolah Adiwiyata tingkat Kota Jambi dan ini sangat membanggakan keluarga besar SMP N 11 Kota Jambi”.<sup>26</sup>

Aset terbesar seorang manajer adalah kemampuan komunikasi. Jangan ragu-ragu melatih ilmu komunikasi kepala SMP Negeri 11 Kota Jambi, baik dengan cara menonton video, mengikuti pelatihan, atau sekadar meminta *feedback* dari para kolega. Sering berbicara di depan umum juga dapat membantu.

Kedua, Keputusan Bersama bagi Prestasi Sekolah. Pengambilan keputusan merupakan kegiatan manajer yang dapat dijumpai pada semua tingkatan dan semua bidang manajemen, termasuk dalam bidang manajemen pendidikan. Pada umumnya suatu keputusan dibuat dalam rangka menyelesaikan/memecahkan permasalahan

---

<sup>26</sup> Ibnu Kasir, Wawancara dengan Penulis, 4 April 2022.

atau persoalan (*problem solving*). Hasil penelitian membuktikan bahwa mekanisme pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri 11 Kota Jambi melalui kegiatan identifikasi awal terhadap unit permasalahan, merumuskan tujuan penyelesaian masalah, identifikasi berbagai alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan menentukan pilihan alternatif solusi sehingga menjadi kumpulan keputusan atau kebijakan bagi pencapaian prestasi sekolah.<sup>27</sup>

Selanjutnya hasil penelitian membuktikan bahwa bahwa upaya pengambilan keputusan di SMP Negeri 11 Kota Jambi dilakukan dengan mengundang kehadiran guru dan tenaga kependidikan dalam satu pertemuan khusus selanjutnya memaparkan suatu permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil. Selanjutnya mekanisme pengambilan keputusan kepala sekolah di SMP Negeri 11 Kota Jambi Baru mengedepankan pada musyawarah guru dan tenaga kependidikan. Maka untuk mengkaji setiap keputusan yang sudah disepakati, dilakukanlah sebuah pertemuan khusus guru dan tenaga kependidikan untuk mengambil alternatif solusi setiap pemecahan masalah pencapaian berprestasi sekolah.

Hasil penelitian membuktikan bahwa merealisasi sebuah keputusan yang baik sangat dipengaruhi oleh unsur lainnya yang menjadi perhatian penting sekaligus menjadi pertimbangan bagi kepala sekolah. Pertimbangan tersebut dapat berupa keterbatasan waktu, kondisi cuaca, kondisi geografis sekolah, dan jumlah partisipan. Kondisi seperti ini seringkali muncul dan sangat tidak diharapkan terjadi sehingga prosesi pengambilan keputusan sekolah sedikit mengalami polimik. Meskipun demikian, eksistensi peran dan fungsi kepala sekolah dapat mengimbangi persoalan tersebut menjadi sebuah pertimbangan dan kebijaksanaan dalam kegiatan pengambilan keputusan sekolah. Sehingga keputusan yang diambil dapat diterima secara baik dan bijaksana bagi seluruh komponen pendidikan dan warga sekolah.<sup>28</sup>

Ketiga Menjalin Komunikasi dengan SDM Sekolah bagi Pencapaian Prestasi Sekolah. Gaya Komunikasi dapat dipakai sebagai cara seseorang dapat membangun hubungan atau berinteraksi dengan cara verbal dan para verbal, untuk memberi tanda bagaimana arti yang sebenarnya harus dipahami atau dimengerti. Gaya komunikasi kepala SMP Negeri 11 Kota Jambi adalah gaya komunikasi dua arah. Wawancara dengan guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 11 Kota Jambi mengatakan bahwas: kepala sekolah selama ini bentuk gaya komunikasinya adalah komunikasi satu arah dan ditandai dengan penyampaian pesan verbal secara lisan maupun tulisan yang sifatnya dua arah. Dengan demikian, memungkinkan terjadinya timbal balik atau *feedback*. Tindakan komunikasi sifatnya terbuka sehingga anggota organisasi dapat menyampaikan gagasannya dan pada akhirnya tercapai kesepakatan yang didasarkan pada pengertian bersama.<sup>29</sup>

Dengan adanya pengertian bersama maka akan tercapai suatu kesepakatan yang adil karena melibatkan lebih banyak peran dalam pengambilan keputusan. Kelebihan gaya komunikasi ini adalah memudahkan dalam pengambilan keputusan terutama

---

<sup>27</sup> Observasi Penulis, 4 April 2022.

<sup>28</sup> Observasi Penulis, 5 April 2022.

<sup>29</sup> Ibnu Kasir, Wawancara dengan Penulis, 5 April 2022.

dalam permasalahan yang kompleks.

Seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya harus bertindak dengan cara menyampaikan pesan kepada anak buahnya berupa informasi atau perintah yang didapatkan dari tingkatan manajer di atasnya kepala sekolah berusaha bagaimana pesan tersebut diterima oleh para bawahan dan diserap dengan baik, sehingga bawahan mengerjakan tugasnya sesuai yang diharapkan. Gaya komunikasi yang dinamis berarti cara berkomunikasi dengan menyesuaikan diri dengan lawan bicara dan mengikuti pola yang diinginkannya. Gaya komunikasi ini dipandang cukup efektif sebagai alternatif pemecahan masalah atas persoalan-persoalan yang bersifat kritis. Namun, yang perlu diperhatikan adalah bawahan harus mempunyai cukup kemampuan dalam mengatasi permasalahan tersebut.

Observasi penulis di SMP Negeri 11 Kota Jambi menemukan bahwa dengan komunikasi dua arah ini memungkinkan adanya masukan-masukan dari para komunikasi guru dan tenaga kependidikan. Tidak ada keputusan seseorang yang selalu benar, namun seseorang pasti membutuhkan saran dari oranglain untuk menyempurnakan suatu gagasan. Gaya komunikasi dua arah ini memudahkan tindakan komunikasi dalam organisasi karena gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama. Interaksi antar anggota organisasi menjadi lebih fleksibel dan dapat memunculkan masukan, gagasan, dan ide-ide baru.<sup>30</sup> Dengan kondisi ini maka akan tercipta hubungan yang lebih luwes antara manajer dan bawahan karena setiap individu yang terlibat.

b. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah di SMP Negeri 11 Kota Jambi

1) Program Sekolah

Arahan tugas merupakan suatu paparan atau bentangan atas semua tugas jabatan yang dilakukan oleh pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja yang dilakukan oleh pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dalam kondisi tertentu, ditulis dengan singkat dan jelas, serta disusun secara berurutan dari yang paling berat sampai dengan yang paling ringan.

Rencana Kerja Tahunan SMP Negeri 11 Kota Jambi Tahun Pelajaran 2021/2022 ini disusun berdasarkan : 1. hasil monitoring dan evaluasi pelaksanaan RAPBS tahun 2020/2021 2. pelaksanaan rencana program dan kegiatan RKS tahun 2020/2021, 3. disesuaikan dengan Permendiknas No. 19 tahun 2007 tentang Rencana Kerja Tahunan Sekolah (RKTS) yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS). Berkaitan dengan uraian di atas, maka RKTS ini memuat pendahuluan, profil, harapan program kerja tahunan sekolah, rencana anggaran sekolah, dan penutup.<sup>31</sup>

Kepala sekolah yang profesional dengan kemampuan manajemen serta manajer yang tangguh bisa merealisasikan peningkatan prestasi sekolah dengan arahan tugas yang jelas. Kemandirian kepala sekolah diperlukan, terutama untuk memobilisasi sumber daya sekolah seperti guru dan tenaga kependidikan dalam

<sup>30</sup> Observasi Penulis, 5 April 2022.

<sup>31</sup> Dokumentasi Penulis, Di SMP Negeri 11 Kota Jambi, 4 April 2022.

kaitannya dengan perencanaan bagi program pembinaan tersebut. Prinsip yang dijadikan pegangan adalah bahwa manajer atau seorang manajer tugas utamanya adalah bagaimana memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari siapa dan apapun yang ada, yang tersedia dan yang dipercayakan kepada mereka, mereka tidak boleh berpikir mengenai yang tidak ada, apalagi yang memang tidak mungkin untuk diadakan. Wawancara dengan kepala sekolah selaku manajer telah memiliki program kerja sekolah yang bertujuan untuk peningkatan prestasi sekolah, meskipun hal ini belum sepenuhnya sempurna dan ideal. Kepala sekolah telah membuat perencanaan kerja guru dan tenaga kependidikan untuk kebutuhan pencapaian tujuan pendidikan dengan merumuskan secara bersama-sama.<sup>32</sup>

Peran sentral manajer dalam seluruh aktivitas sekolah dapat dilihat dari perencanaan manajernya di sekolah. Manajer lah yang mengetahui, walaupun pada awalnya tujuan maupun perencanaan itu tidak tertulis, dimana tertanam kuat dalam lubuk hati sang manajer dan terobsesi untuk mewujudkannya. Mengenai pelaksanaan tugas kepala sekolah selama ini, berikut wawancara dengan guru mengatakan kepala sekolah memiliki peran yang besar dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer untuk melaksanakan peningkatan prestasi sekolah, sehingga guru dan tenaga kependidikan bisa secara berkualitas melaksanakan kegiatan pendidikan dan pembelajaran. Kepala sekolah telah memahaminya sebagai suatu langkah yang urgen untuk melakukan peningkatan prestasi sekolah di sekolah. Kompetensi manajerial kepala sekolah secara ini bercorak demokratis di mana semua permasalahan dan rencana strategis sekolah dirumuskan secara bersama-sama.<sup>33</sup>

Kepala sekolah dalam hal ini sebagai manajer pendidikan sangat berperan di dalam perencanaan manajernya di sekolah sebagaimana diungkapkan oleh kepala sekolah, bahwa peningkatan kinerja merupakan faktor yang sangat penting sebagai pendukung dalam penyampaian informasi kepada guru dan tenaga kependidikan di sekolah, oleh karena itu selaku pengelola sekolah selalu berusaha untuk merencanakan semaksimal mungkin untuk memenuhinya dengan membuat visi sekolah yang beroreintasi akhlak.

## 2) Musyawarah dalam Menyelesaikan Masalah

Upaya yang tidak kalah pentingnya adalah memberikan masukan dan pengertian dalam setiap pertemuan akan pentingnya pengambilan keputusan dalam pertemuan dan kerja sama serta kebersamaan yang mesti diwujudkan antara sekolah, orang tua dan masyarakat. Oleh karena itu dalam pertemuan-pertemuan, semua wali murid diberikan kesempatan dan kebebasan untuk mengkritik, memberikan saran untuk kemudian dicarikan solusinya dalam pertemuan tersebut. Upaya membuat kesan dan kesadaran bahwa para wali murid memiliki tugas yang sama dengan guru dan tenaga kependidikan, rasa memiliki

---

<sup>32</sup> Ibnu Kasir, Wawancara dengan Penulis, 4 April 2022.

<sup>33</sup> Ibnu Kasir, Wawancara dengan Penulis, 5 April 2022.

kebersamaan terhadap sekolah guna mewujudkan tujuan pendidikan anak-anaknya.<sup>34</sup>

Pengambilan keputusan dapat dipandang suatu tolak ukur utama dari kinerja sebagai seorang kepala sekolah. Semua hasil keputusan manajer akan menjadi acuan berpikir, bersikap dan berbuat bagi seluruh komunitas sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai figur sentral sekolah perlu menggali prinsip, konsep dan teknik pembuatan keputusan pendidikan yang terus berkembang. Termasuk di sini sebagai administrator adalah kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai administrator termotivasi dan kemampuan untuk merencanakan serta melaksanakan semua administrasi sekolah yang tertib, aman, cepat dan terkendali.

Karakteristik tipe manajer demokratis adanya musyawarah. Wawancara dengan salah seorang guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 11 Kota Jambi yang mengatakan bahwa pihak sekolah tetap kerja sama secara tim dalam menyelesaikan masalah administrasi melalui pengambilan keputusan yang tepat.<sup>35</sup> Setiap musyawarah dilakukan pencatatan terhadap keberlangsungan dan hasil rapat.

### 3) Dukungan Kuat Kepala Sekolah bagi Pencapaian Prestasi

Gaya seorang manajer akan terlihat pada bagaimana cara mengelola hubungan dengan guru dan tenaga kependidikan. Kemampuan mengelola hubungan akan mampu menciptakan suasana lingkungan kerja harmonis antara pimpinan dan bawahan dengan jiwa motivasi berprestasi yang tinggi. Kepribadian akan selalu dan tampak dalam setiap tindakan seseorang. Kepribadian seorang manajer akan terlihat sebagai sesuatu yang harus mampu meningkatkan seluruh potensi bawahan. Mengenai kepribadian kepala sekolah, Waka Kesiswaan mengatakan dalam kesehariannya memimpin SMP Negeri 11 Kota Jambi ini kepala sekolah bersikap familier, tidak pernah membatasi hubungan dengan bawahan, serta tidak pernah marah. Kepala sekolah sering memotivasi bawahan dalam bekerja. Sikap kepala sekolah tersebut membuat kami menaruh hormat pada beliau.<sup>36</sup> Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa kepribadian seorang manajer akan berpengaruh pada orang lain dan juga terwujudnya tujuan organisasi yang dipimpinnya.

Dari segi demokratis kepala sekolah mungkin bisa dikatakan sebagai seorang kepala sekolah/ manajer yang kharismatik. Pendekatan yang digunakan pendekatan kharismatik, beliau memberi semangat kesadaran dan kebersamaan demi tercapainya tujuan pendidikan yang disosialisasikannya ke jajaran staf yang ada di sekolah dan kemudian segera melakukan koordinasi mengenai rencana yang akan di realisasi demi guru dan tenaga kependidikan.

<sup>34</sup> Ibnu Kasir, Wawancara dengan Penulis, 6 April 2022.

<sup>35</sup> Kasir, Wawancara.

<sup>36</sup> Kasir, Wawancara.

Baik guru dan tenaga kependidikan Negeri (PNS) ataupun honorer pada SMP Negeri 11 Kota Jambi di atas mengakui, di samping gaji atau honor masih mendapat insentif-insentif tambahan, termasuk pada akhir semester dan akhir tahun. Wawancara dengan Staf Administrasi Umum mengatakan bahwa bagi guru dan tenaga kependidikan honor, sekalipun honor yang diterimanya relatif kecil, namun bila dibandingkan dengan jumlah honor yang diterima oleh guru dan tenaga kependidikan kerja pada sekolah lainnya relatif lebih besar.<sup>37</sup> Lebih dari itu diakui oleh guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 11 Kota Jambi ini, bahwa mereka tahu persis berkenaan dengan sumber dana dan jumlah pemasukan dana sekolah dan pengeluarannya, hal ini karena transparansi dari pihak kebersamaan yang telah dapat ditunjukkan di sekolah ini.

Penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah di SMP Negeri 11 Kota Jambi adalah:

Pertama, Pemahaman bersama bagi pencapaian prestasi sekolah. Pemahaman para guru dan tenaga kependidikan terhadap tujuan sekolah. ini lebih banyak disebabkan oleh kurangnya upaya kepala sekolah dalam memberikan penjelasan kepada mereka secara tegas dan lugas. Dalam pertemuan-pertemuan rutin yang dilakukan lebih banyak difokuskan kepada permasalahan proses pembelajaran yang merupakan tugas pokok guru dan tenaga kependidikan bagi guru dan tenaga kependidikan. Selain pemahaman terhadap tujuan sekolah, pemahaman tentang organisasi sekolah juga sangat minim dimiliki oleh komponen sekolah. Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan terhadap kepala sekolah diperoleh kesimpulan bahwa setiap komponen hanya menjalankan tugas masing-masing. Mereka tidak memahami pola dan hubungan kerja secara utuh. Namun demikian mereka mengetahui dengan siapa mereka harus berhubungan dan bagaimana hubungan itu dilaksanakan, dan dalam konteks hubungan kinerja guru dan tenaga kependidikan dengan kepala sekolah mereka menjalankan tugasnya dengan motivasi berprestasi dan dapat dipertanggungjawabkan kepada kepala sekolah khususnya yang berkenaan dengan tugas kerja.<sup>38</sup>

Untuk mencapai lembaga pendidikan berprestasi, maka lembaga pendidikan tersebut perlu memiliki pengelolaan motivasi berprestasi yang baik. Aktivitas tersebut menyangkut segenap kegiatan penataan atau pengaturan untuk menjalin kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan seperti guru dan tenaga kependidikan. Penuturan kepala SMP Negeri 11 Kota Jambi bahwa peran guru dan tenaga kependidikan di sekolah sangat sentral, karena masalah utama yang dihadapi dunia pendidikan adalah masalah kinerja guru dan tenaga kependidikan yang bisa membantu kerja guru dan tenaga kependidikan. Hanya saja guru dan tenaga kependidikan belum menguasai berbagai kemampuan baik kemampuan

---

<sup>37</sup> Ibnu Kasir, Wawancara dengan Penulis, 7 April 2022.

<sup>38</sup> Kasir, Wawancara.

bidang ilmu, teknologi dan bekerja. Padahal kepala sekolah telah mengadakan alat-alat perlengkapan kerja yang dibutuhkan.<sup>39</sup>

Kepala sekolah adalah orang yang memiliki kompetensi kepribadian terhadap sumber daya manusia bawahannya secara contoh, memberikan inspirasi untuk memajukan dan mencapai tujuan yang diinginkan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan di lembaganya. Dalam konteks pengembangan, menurut salah satu tendik bahwa SMP Negeri 11 Kota Jambi merupakan lembaga yang bersifat kompleks dan unik, karena sebagai sebuah organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi satu sama lainnya saling berkaitan dan saling menentukan dan memiliki ciri-ciri tertentu sebagai sifat yang unik yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya, yaitu terjadi proses pembelajaran dan tempat terselenggaranya pemberdayaan kehidupan baru bagi siswa dengan motivasi berprestasi intelektual.<sup>40</sup>

Kedua, Kuantitas Sarana dan Prasarana. Kualitas suatu sekolah sangat ditunjang oleh sarana dan prasarana pendidikan yang ada termasuk sarana dan prasarana pembelajaran. Mustahil suatu lembaga persekolahan akan bermutu tanpa dilengkapi oleh dua hal tersebut. Namun kenyataan di lapangan masih ditemui beberapa sekolah dan sekolah belum memperhatikan hal-hal ini, dan memiliki sarana dan prasarana seadanya. Berdasarkan kebutuhan SMP Negeri 11 Kota Jambi maka sarana dan prasarana pendidikan dan pembelajaran merupakan bagian yang tidak dapat terpisahkan dari kegiatan pendidikan dan pembelajaran itu sendiri. Dengan demikian, untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, maka keberadaan sarana dan prasarana pendidikan tidak dapat diabaikan, melainkan harus dipikirkan untuk meningkatkan eksistensinya di sekolah, selama ini masih kurang dalam hal sarana dan prasarana pembelajaran di SMP Negeri 11 Kota Jambi adalah kurangnya jumlah peralatan sarana dan prasarana pembelajaran seperti ruang komputer dan peralatan komputer sendiri yang tidak ada serta ruang untuk kegiatan praktikum juga belum ada.<sup>41</sup>

Pendanaan sebagai salah satu komponen sistem pendidikan memerlukan kajian yang lebih mendalam dan penelitian yang lebih cermat oleh SMP Negeri 11 Kota Jambi, supaya untuk menggunakan dana-dana yang tersedia secara tepat, untuk satu pengeluaran pendidikan yang tidak dapat dihindar, interen pada hasil dan dapat digunakan sebelumnya adalah salah satu usaha menempatkan biaya pendidikan yang tepat dan sebenar-benarnya, sehingga akan melihat secara langsung pengaruhnya terhadap kuantitas dan kualitas hasil pendidikan. Hal ini berarti bahwa dalam kondisi ideal, ketersediaan dana yang memadai dengan manajemen pendanaan yang lebih baik dapat menyumbangkan peningkatan hasil

---

<sup>39</sup> Ibnu Kasir, Wawancara dengan Penulis, 8 April 2022.

<sup>40</sup> Kasir, Wawancara.

<sup>41</sup> Observasi Penulis, 8 April 2022.

pendidikan di SMP Negeri 11 Kota Jambi, baik dilihat dari jumlah maupun mutunya.

Menurut kepala sekolah, SMP Negeri 11 Kota Jambi sebagaimana juga sekolah-sekolah yang lain pada umumnya bahwa tidak sedikit siswa kurang berminat untuk membaca buku-buku pelajaran. Persediaan buku di SMP Negeri 11 Kota Jambi juga tidak menampakkan gairah siswa untuk membaca dimana buku-buku yang tersedia sangat kurang sekali dan lagi buku-buku yang ada tidak membuat anak-anak tertarik untuk membaca karena penyajian buku yang belum kreatif dan menarik minat baca anak. Minimnya bantuan yang diberikan oleh pusat membuat buku-buku yang ada di perpustakaan tidak mengalami revisi sesuai dengan tahun terbaru yang dibutuhkan anak ataupun guru sekarang. Tentu kebutuhan terhadap buku yang tersedia di perpustakaan tidak dapat diabaikan begitu saja, apalagi di sekolah tidak semua anak mampu membeli buku secara memadai, maka untuk siswa yang tidak mampu membeli buku, maka dapat memanfaatkan buku yang ada di perpustakaan untuk belajar.<sup>42</sup>

Ketiga, Anggaran Sekolah. Hal ini menjadi salah satu faktor penghambat dalam penerapan kurikulum yang ada. Guru mengalami kesulitan dalam mengatasi masalah yang muncul dalam pembelajaran. Pihak sekolah kurang melakukan koordinasi dengan instansi terkait. Wawancara dengan kepala tata usaha mengatakan bahwa kurangnya koordinasi dengan instansi terkait dalam merumuskan anggaran sekolah menyebabkan guru mengalami kesulitan dalam mengatasi masalah yang muncul dalam pembelajaran. Faktor ini akan menghambat dalam pengadaan sarana dan prasarana.<sup>43</sup> Dari hal di tersebut dapat dipahami bahwa kurangnya koordinasi dengan instansi terkait menyebabkan guru mengalami kesulitan yang muncul dalam kegiatan pembelajaran.

Menurut kepala sekolah bahwa aspek pembiayaan mengalami kendala pada besarnya alokasi anggaran untuk peningkatan sarana dan prasarana SMP Negeri 11 Kota Jambi sesuai dengan tuntutan kurikulum saat ini baik dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah masih relatif terbatas dan relevansi alokasi anggaran baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah masih relatif rendah bila dikaitkan dengan tuntutan pelaksanaan standar isi, standar proses dan standar kelulusan dan kepedulian dan kemampuan masyarakat dalam peran sertanya yang terkait dengan pembiayaan pendidikan masih relatif rendah.<sup>44</sup> Dari temuan yang ada terdapat faktor yang mempengaruhi kebijakan pengelolaan sarana dan prasarana di SMP Negeri 11 Kota Jambi yang meliputi antara lain manajemen kurikulum, organisasi dan manajemen sekolah, ketenagaan, sarana prasarana, peserta didik, pembiayaan pendidikan yang ada selama ini.

---

<sup>42</sup> Kasir, Wawancara.

<sup>43</sup> Kasir, Wawancara.

<sup>44</sup> Kasir, Wawancara.

Keempat, Masih Kurangnya Kreativitas Guru. Guru merupakan unsur dari terlaksananya proses pendidikan dan pembelajaran dalam suatu lembaga pendidikan. Guru merupakan alat untuk mentransfer ilmu pengetahuan kepada siswa atau yang disebut sebagai pemberi informasi. Tanpa guru suatu lembaga pendidikan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Manajemen sumber daya guru harus memperhatikan beberapa ketentuan pelaksanaan sistem sekolah. Ini dimaksudkan untuk menyesuaikan kebutuhan sumber daya guru yang dikembangkan dengan kondisi yang berkembang saat ini. Tidak dapat dibantah bahwa untuk menciptakan sumber daya guru yang berkualitas melalui sekolah, tentu memiliki tatanan kerja yang begitu kompleks dan menyeluruh, meskipun pada pelaksanaannya mengalami kerumitan yang berarti, namun konsistensi dari penyelenggara sekolah bisa menjadi kemajuan sekolah sebagai upaya pengembangan sumber daya guru. Inilah penyesuaian kerja yang ada pada sistem sekolah terhadap kebutuhan sumber daya guru.

Wawancara dengan kepala sekolah yang mengatakan bahwa permasalahan sumber daya guru terkadang masih menjadi kendala dalam penyediaan sarana dan prasarana di SMP Negeri 11 Kota Jambi, karena rendahnya sumber daya guru, maka masih lemahnya inisiatif, pengawasan dan program kerja yang muncul untuk memajukan sekolah ini.<sup>45</sup>

Peranan guru sebagai tenaga pengajar atau pendidik sangatlah penting didalam memupuk minat dan menumbuhkan semangat siswa dalam memberikan bekal ilmu pengetahuan melalui program pembelajaran. Keberhasilan dalam setiap mata pelajaran tentunya didukung oleh semangat guru dalam menyampaikan materi pelajaran. Guru yang baik adalah guru yang memberikan pelajaran kepada siswanya secara efektif dan efisien senantiasa membuat pelajaran, baik jangka pendek maupun jangka panjang serta berusaha untuk menanamkan, memupuk dan mengembangkan sikap cinta kepada pelajaran, serta memberikan semangat dalam setiap proses pembelajaran.

c. Upaya yang Dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah di SMP Negeri 11 Kota Jambi

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah di SMP Negeri 11 Kota Jambi adalah:

Pertama, Meningkatkan Tanggung jawab Kerja SDM sekolah. Dalam dunia kerja, tanggung jawab membantu seseorang untuk berkomitmen terhadap pekerjaannya dan menyelesaikannya sesuai yang diharapkan. Sedangkan, akuntabilitas mengacu pada suatu keadaan di mana seseorang dapat dimintai pertanggungjawaban. Wawancara dengan kepala SMP Negeri 11 Kota Jambi

---

<sup>45</sup> Kasir, Wawancara.

mengatakan bahwa: “Dalam dunia kerja, tanggung jawab membantu seseorang untuk berkomitmen terhadap pekerjaannya dan menyelesaikannya sesuai yang diharapkan. Guru dan tenaga kependidikan sudah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam bekerja.<sup>46</sup>

Observasi penulis dimana guru dan tenaga kependidikan memiliki lingkup “profesi” yang lebih luas, yang juga mencakup yang di dalamnya pendidik, pustakawan, staf administrasi, staf pusat sumber belajar. Semua guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 11 Kota Jambi sudah berusaha bertanggung jawab atas tugasnya di atas.<sup>47</sup> Tanggung jawab merupakan keadaan wajib menanggung segala sesuatu. Tanggung jawab sebagai akibat lanjutan dari pelaksanaan hak maupun kewajiban. Setiap manusia tidak bisa hidup sendiri, selalu bergantung dengan keberadaan manusia lainnya. Sehingga antarindividu harus melakukan komunikasi demi kesepakatan bersama. Sebagai makhluk sosial, manusia merupakan anggota masyarakat yang memiliki tanggung jawab kepada anggota masyarakat lainnya untuk melangsungkan hidup di dalam masyarakat.

Kedua, Konsisten bekerja sesuai rencana kerja. Rencana kerja (RENJA) merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) tahun ke depan dengan tetap memperhatikan potensi, peluang dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul. Perencanaan sebagai penetapan standar dalam pengawasan kualitas. Wawancara dengan salah satu guru dan tenaga kependidikan mengatakan bahwa saya sudah memiliki rencana kerja. Kemudian adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif di SMP Negeri 11 Kota Jambi.<sup>48</sup>

Membuat rencana kerja merupakan serangkaian proses penyusunan tujuan kerja yang bertujuan untuk memudahkan pekerja dalam melakukan tugas dan mencapai target yang telah direncanakan. Hal ini akan membuat tugas besar mudah dipecahkan dan pencapaian tujuan yang lebih mudah. Dalam perencanaan, organisasi menentukan tujuan dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam pengawasan, organisasi berusaha membandingkan antara tujuan yang telah ditetapkan dengan realita di lapangan, dan mengevaluasi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi, sehingga bisa mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Ketiga, Berusaha bekerja kreatif. *Creative thinking* atau berpikir kreatif adalah sesuatu yang sangat penting. Berpikir kreatif tidak hanya dibutuhkan oleh mereka yang bergerak di bidang seni, yang membutuhkan daya kreativitas tinggi, tapi juga oleh mereka yang bekerja di bidang-bidang lainnya. Di semua bidang pekerjaan

---

<sup>46</sup> Kasir, Wawancara.

<sup>47</sup> Observasi Penulis, 14 April 2022.

<sup>48</sup> Kasir, Wawancara.

dibutuhkan yang namanya inovasi. Untuk bisa menghasilkan inovasi inilah, dibutuhkan orang-orang yang selalu mau dan mampu berpikir kreatif.

Observasi penulis dimana pada lingkungan internal permasalahan yang muncul adalah kurangnya kreativitas dan inovasi, sehingga mempengaruhi kinerja SDM sekolah. Secara umum di SMP Negeri 11 Kota Jambi SDM sekolah kurang memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kualitas kerja dan pelayanan, sehingga cenderung tidak memiliki nilai lebih di mata para user.<sup>49</sup> Beberapa sekolah besar yang bisa bertahan sampai puluhan tahun adalah organisasi-organisasi yang mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman. Untuk mampu bertahan di tengah perubahan zaman yang terus terjadi sangat membutuhkan kemampuan untuk berpikir kreatif. Dengan membiasakan diri berpikir kreatif, maka ide untuk berinovasi bisa muncul di mana saja. Memang, ada orang-orang tertentu yang memang sudah dianugrahi karunia untuk selalu berpikir kreatif. Tapi, bagi Anda yang merasa tidak menerima karunia seperti itu, tidak perlu berkecil hati. Berpikir kreatif bisa diusahakan dan dibiasakan. Memang, mungkin ide tidak akan sebrilian orang-orang dengan bakat kreatif. Tapi, sebuah ide sederhana saja dapat membuat perubahan yang berarti.

Di SMP Negeri 11 Kota Jambi, seorang SDM sekolah umumnya dituntut tidak hanya cerdas, tetapi juga inovatif. Sehingga sering kali kreativitas SDM sekolah dalam hal ini menjadi salah satu poin penting yang ingin dilihat oleh sekolah.<sup>50</sup> Seorang SDM sekolah yang memiliki dedikasi cukup tinggi pada organisasinya, umumnya akan lebih kreatif memastikan pekerjaannya berjalan lancar. Bahkan, bila perlu berpikir lebih untuk memastikan semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya selesai dengan cara yang luar biasa. Oleh karena itu kreativitas SDM sekolah cukup penting dilakukan. Tanpa adanya pola yang kreatif, akan sulit untuk menemukan ide-ide baru yang menarik, yang pada dasarnya dikembalikan pada SDM sekolah itu sendiri. Supaya lebih jelasnya, yuk simak lebih lanjut tentang kreativitas SDM sekolah di lingkungan kantor.

Keempat, Memiliki standar kerja untuk Mencapai Prestasi Sekolah. Standar kerja adalah sebuah target, sasaran, tujuan serta upaya kerja dari SDM sekolah dalam jangka waktu tertentu. Dalam pelaksanaan pekerjaannya, pra SDM sekolah harus mengerahkan segenap tenaga, pikiran, keterampilan, ilmu, serta waktunya untuk mencapai hal-hal yang ditentukan oleh standar kerja tersebut. Berbagai macam pekerjaan yang telah dan akan dilakukan oleh SDM sekolah di SMP Negeri 11 Kota Jambi membutuhkan kriteria-kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan yang dijalankan oleh SDM sekolah mempunyai standar kerja yang berbeda-beda. Kriteria ini sudah ada di SMP Negeri 11 Kota Jambi.<sup>51</sup>

Seperti telah diketahui bersama, kinerja pegawai mempunyai peran yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Maka agar para pegawai dapat bekerja sesuai

---

<sup>49</sup> Kasir, Wawancara.

<sup>50</sup> Observasi Penulis.

<sup>51</sup> Observasi Penulis.

dengan harapan organisasi, organisasi harus menanamkan motivasi kerja serta standar atau aturan kerja yang jelas. Yang nantinya diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja dari para SDM sekolah tersebut. Apabila SDM sekolah memiliki semangat kerja yang tinggi serta standar kerja yang jelas. Maka semua pekerjaan yang dibebankan kepada SDM sekolah akan lebih cepat selesai.

## 2. Analisis Hasil Penelitian

Hakikat prestasi sekolah merupakan bentuk pencapaian kelembagaan yang seperti dilakukan sekolah ini sehingga manajemennya lebih modern, pertimbangan keduanya ada pada sekolah. Meskipun sekolah belum menjadi pilihan utama bagi masyarakat dewasa ini, selain keberadaan sekolah model yang masih tinggi peminatnya. Sekarang ini beberapa sekolah telah mendapatkan kepercayaan yang amat tinggi dari masyarakat, sehingga dalam beberapa kasus sekolah mampu mengalahkan kemajuan yang dicapai sekolah. Kecenderungan ekspansif ini cepat menular ke sekolah-sekolah lainnya.<sup>52</sup>

Manajemen di sekolah diawali dari aktivitas menyusun program kerja. Program kerja kepala sekolah berusaha menyesuaikan dengan Rencana strategis (RENSTRA) nasional dan wujudnya dalam bentuk program kerja kepala sekolah, program kerja yang disusun kepala sekolah sangat bermanfaat dalam mengantisipasi peluang yang akan terjadi di masa yang akan datang. Manfaat yang diambil dari ini adalah 1) memberikan petunjuk dalam mengatasi masalah, 2) memahami tujuan dan sasaran lembaga, 3) memotivasi guru dan tenaga kependidikan, 4) Menyediakan informasi kepada pengambilan keputusan.<sup>53</sup>

Program kerja kepala sekolah bermanfaat menjadi pedoman bagi guru dan tenaga kependidikan yang berisi strategi-strategi yang tepat dan rinci. Michael Porter berkata bahwa "perusahaan tanpa strategi yang bersedia untuk mencoba apa-apa." Dengan strategi yang baik, sebaliknya ia percaya bisnis dapat mencapai profitabilitas yang unggul atau pengembalian atas rata-rata dalam industrinya. Pertanyaan kunci dalam formulasi strategi lever bisnis adalah: "Bagaimana kita sebaiknya bersaing untuk pelanggan di pasar kami dan dengan produk atau layanan kami?".<sup>54</sup>

## E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian sebagaimana yang terungkap pada pembahasan terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah di SMP Negeri 11 Kota Jambi sudah optimal karena arahan tugas, pengambilan keputusan dan hubungan yang dibangun sudah produktif. Selanjutnya secara spesifik dapat penulis simpulkan sebagai berikut:

---

<sup>52</sup> Mujamil Qomar, *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Emir, 2015), 227-228.

<sup>53</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), 94.

<sup>54</sup> John R. Schermerhorn, *Introduction to Management: International Student Version*, Tenth Edition, (USA: John Wiley & Sons, 2010), 221-222.

1. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah di SMP Negeri 11 Kota Jambi adalah gaya demokratis yang dilihat dari arahan tugas, arahan tugas, pengambilan keputusan dan hubungan yang dibangun. Hal ini akan menumbuhkan iklim demokratis di sekolah, yang akan mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi terciptanya kualitas kerja yang optimal
2. Faktor pendukung kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah di SMP Negeri 11 Kota Jambi ditandai dengan adanya tanggung jawab kerja, standar, rencana dan kreativitas kerja yang sudah tinggi. Faktor penghambatnya kesamaan visi dengan semua SDM sekolah, ada fasilitas dan anggaran yang belum memadai.
3. Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah di SMP Negeri 11 Kota Jambi adalah meningkatkan tanggung jawab kerja SDM sekolah, Konsisten bekerja sesuai rencana kerja, berusaha bekerja kreatif dan memiliki standar kerja untuk mencapai prestasi sekolah.

### **Daftar Pustaka**

- Amirullah. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (buku 1)*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar Menengah Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, 2001.
- Amtu, Onisimus. *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta 2013.
- Azis, Indrawan. "Pengaruh Gaya Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Dealer Otomotif di Makassar)." Tesis, STIE Nobel Indonesia Makassar, 2017.
- Danin, Sudarwan. *Otonomi Manajemen Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Depdiknas. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, 2007.
- Hoy, H. Wayne dan Miskel, G. Cecil. *Administrasi Pendidikan* terj. Daryatno & Rianayati K. Pancasari. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.
- Karni, S. Asrori. *Etos Studi Kaum Santri: Wajah Baru Pendidikan Islam*. Bandung: Mizan Pustaka, 2009.
- Ken, Blanchard dan Ridge, Garry. *Helping People Win at Work*. Jakarta: Alex Media Komputindo, 2009.
- Mukhtar dan Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Referensi, 2013.
- Palan, R. *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi* terj. Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM, 2007.
- Qomar, Mujamil. *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Emir, 2015.

- Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sc, Rachman. "Prestasi Sekolah", Diakses pada 01 Maret 2015, <https://disdik.bekasikab.go.id/berita-prestasi-sekolah.html>.
- Schermerhorn, R. John. *Introduction to Management: International Student Version*, Tenth Edition. USA: John Wiley & Sons, 2010.
- Sinn, Abu Ibrahim Ahmad. *Al Idârah fî Al-Islâm*, Terj. Dimyauddin Djuwaini. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008.
- Slocum, Jr., W & Jackson, E. Susan and Hellriegel, Don. *Competency-Based Management*. Mason USA: South-Western, Cengage Learning, 2008.
- Suhardan, Dadang. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Syafaruddin. *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Syafarudin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Umar, Mardan & Ismail, Feiby. "Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (Tinjauan Konsep Mutu Edward Deming dan Joseph Juran)." *Jurnal Pendidikan Islam Iqra'* 11, no. 2 (Juni 2017): 2. <http://journal.iain-manado.ac.id/index.php/JII/article/view/581>.
- Usman, Husaini. *Manajemen; Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011.
- Yamin, Martinis & Maisah. *Manajemen Pembelajaran Kelas*. Jakarta: Gaung Persada, 2009.