

**PERAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA
SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA MENUJU SEKOLAH EFEKTIF
(Studi Kasus Pada MTs Negeri 6 Ponorogo)**

T E S I S



Oleh:

SUKRON FAUZI

NIM: 212217053

**IAIN
P O N O R O G O
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PONOROGO
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FEBRUARI 2020**

ABSTRAK

Fauzi, Sukron. *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Menuju Sekolah Efektif (Studi Kasus pada MTs Negeri 6 Ponorogo)*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing: Dr. Moh. Miftachul Choiri, M.A.

Kata kunci: Manajerial, Kepala Sekolah, Sumber Daya Manusia, Sekolah Efektif, Madrasah Tsanawiyah Negeri 6 Ponorogo.

Pendidikan tidak terlepas dari campur tangan kepemimpinan dan seluruh organisasi. Dalam mencapai pendidikan yang bermutu dan sempurna butuh proses. Rendahnya sumber daya manusia baik tenaga pendidik (guru) maupun tenaga nonpendidik (tata usaha) pada setiap jenjang menyebabkan paradigma yang dikembangkan dalam sistem pendidikan kita tampaknya tidak pernah beranjak menuju ke arah yang berkualitas. Penelitian ini dilakukan di MTs Negeri 6 Ponorogo. Alasan memilih lokasi ini karena peneliti termasuk salah satu guru di MTs Negeri 6 Ponorogo.

Penelitian ini bertujuan: 1) Untuk mengungkapkan tentang kemampuan manajerial kepala sekolah di MTs Negeri 6 Ponorogo; 2) Untuk mengungkapkan seberapa besar kontribusi perencanaan pengembangan sumber daya manusia di MTs Negeri 6 Ponorogo; 3) Untuk memberikan gambaran perwujudan sekolah efektif di MTs Negeri 6 Ponorogo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Sedangkan analisis data yang digunakan adalah teknik interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan.

Hasil penelitian ini yaitu 1) Kemampuan manajerial kepala sekolah MTs Negeri 6 Ponorogo sudah baik hal ini dibuktikan dengan MTs Negeri 6 Ponorogo menjadi sekolah berwawasan lingkungan dan mitigasi bencana alam yang berbasis adiwiyata, kemudian mendapat predikat sekolah ramah anak oleh beberapa lembaga dan elemen sosial lainnya. 2) Pengembangan SDM di lingkungan MTs Negeri 6 Ponorogo dilakukan dengan berbagai langkah oleh kepala sekolah, memberikan peluang yang sama terhadap guru dan karyawan untuk posisi atau jabatan tertentu berdasarkan kompetensinya. Kepala sekolah selalu menganjurkan kepada guru dan karyawan mengikuti pelatihan-pelatihan, *workshop* dan diklat di awal semester serta setiap tahun sesuai kebutuhan dan tantangan zaman. Memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi dan berinovasi. 3) Perwujudan sekolah efektif di MTs Negeri 6 Ponorogo dimulai dengan melaksanakan manajemen di sekolah, yaitu sebagai penggerak dan pemberi contoh, baik yang dimulai dari perencanaan program, pelaksanaan program, sampai kepada evaluasi program. Semuanya harus dikuasai oleh kepala sekolah. Rencana dalam sekolah efektif diantaranya menyusun visi, misi dan tujuan madrasah yang akan dicapai. Membuat program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang untuk rencana strategis sekolah.

ABSTRACT

Fauzi, Sukron. *Principal's Managerial Competence in Developing Human Resources Towards Effective Schools" (Case Study at Madrasah Tsanawiyah Negeri 6 Ponorogo)*. Thesis, Islamic Education Management Study Program, Pascasarjana, Ponorogo State Islamic Institute (IAIN). Supervisor: Dr. Moh. Miftachul Choiri, M.A.

Keywords: Managerial, Principal, Human Resources, Effective Schools, Madrasah Tsanawiyah Negeri 6 Ponorogo.

Education is inseparable from the interference of leadership and the whole organization. In achieving quality and perfect education requires a process. The low level of human resources both educators (teachers) and non-educators (business administration) at every level causes the paradigm developed in our education system never seems to move towards quality. This research was conducted at MTs Negeri 6 Ponorogo. The reason for choosing this location was because the researcher was one of the teachers at MTs Negeri 6 Ponorogo.

This study aims: 1) To find out about the managerial ability of school principals in Madrasah Tsanawiyah Negeri 6 Ponorogo, 2) To find out how much the contribution of human resource development planning in Madrasah Tsanawiyah Negeri 6 Ponorogo Madrasah, 3) To find out the realization of effective schools in Madrasah Tsanawiyah Negeri 6 Ponorogo.

This research uses a qualitative approach to the type of case study. The research data collection was carried out through observation, in-depth interviews and documentation. While the data analysis used is Miles and Huberman's interactive techniques which include data reduction, data presentation, and conclusion making.

The results of this study are: 1) The managerial ability of the MTs Negeri 6 Ponorogo school principal is already good, this is evidenced by the MTs Negeri 6 Ponorogo becoming an Adiwiyata-based School of Environmental Disaster Mitigation and Natural Disaster Mitigation. 2) HR development in MTs Negeri 6 Ponorogo is carried out in various steps by the Head of school, providing equal opportunities for Teachers and Employees for certain positions or positions based on their competence. The Principal always advises Teachers and Employees to take part in training, workshop and training at the beginning of the semester and every year according to the needs and challenges of the times. Give rewards to teachers who excel and innovate. 3) The realization of an effective school in MTs Negeri 6 Ponorogo begins with implementing management in schools, namely as an activator and model, both starting from program planning, program implementation, to program evaluation. Everything must be controlled by the principal. Effective school plans include developing the vision, mission and objectives of the madrasa to be achieved. Creating short-term, medium-term and long-term programs for the Madrasa strategic plan.



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA**

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 2619/SK/BAN-PT/AK-SURV/PT/XI/2016
Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@iainponorogo.ac.id

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Institut Agama Islam Negeri
Ponorogo
Di
Ponorogo

NOTA PERSETUJUAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, membimbing, dan melakukan perbaikan seperlunya, maka tesis saudara:

Nama : Sukron Fauzi

NIM : 212217053

Dengan Judul : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Menuju Sekolah Efektif (Studi Kasus pada MTs Negeri 6 Ponorogo)

Telah kami setuju dan dapat diajukan untuk memenuhi tugas akhir dalam menempuh Pascasarjana (S2) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Ponorogo.

Dengan ini kami ajukan tesis tersebut pada sidang tesis yang diselenggarakan oleh tim penguji yang ditetapkan oleh Direktur Pascasarjana.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Ponorogo, 15 Februari 2020

Pembimbing

Dr. Moh. Miftachul Choiri, M.A.

NIP. 19740418 199903 1 002



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA**

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@iainponorogo.ac.id

PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Menuju Sekolah Efektif (Studi Kasus pada MTs Negeri 6 Ponorogo)" yang ditulis oleh Sukron Fauzi, NIM: 212217053, telah dipertahankan di depan dewan penguji Tesis, dan telah diperbaiki sesuai dengan saran-saran Tim Penguji pada ujian Tesis Rabu, 20 Februari 2020.

MENYETUJUI:

1. Ketua Sidang

Dr. Luhur Prasetyo, S.Ag., M.E.I
NIP. 19780112 200604 1 002

(.....)
Tanggal 20 Februari 2020

2. Penguji I

Dr. S. Maryam Yusuf, M.Ag.
NIP. 19570506 198303 2 002

(.....)
Tanggal 20 Februari 2020

2. Penguji II

Dr. Moh. Miftachul Choiri, M.A.
NIP. 19740418 199903 1 002

(.....)
Tanggal 20 Februari 2020

Ponorogo, 24 Februari 2020

Mengesahkan,

Direktur Pascasarjana IAIN Ponorogo



Dr. Aksin, M.Ag.

NIP. 197407012005011004

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

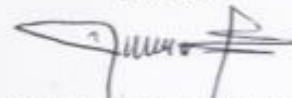
Nama : SUKRON FAUZI
NIM : 212217053
Fakultas : PROGRAM PASCASARJANA
Program Studi : MPI
Judul Skripsi/Tesis : Peran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam Pengembangan sumber daya manusia menuju sekolah Efektif.
(STUDI KASUS pada RATS NEGERI 6 Ponorogo)

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 24 Pebruari 2020

Penulis



SUKRON FAUZI

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sukron Fauzi

NIM : 212217053

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Perguruan Tinggi : Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Menuju Sekolah Efektif (Studi Kasus pada MTs Negeri 6 Ponorogo)", adalah benar-benar hasil karya sendiri. Di dalamnya tidak terdapat bagian yang berupa plagiat dari karya orang lain, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan di dalam karya tulis ini, saya bersedia menanggung risiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Ponorogo, Februari 2020

Penulis



Sukron Fauzi

NIM. 212217053

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan sebagai proses untuk menyiapkan manusia yang sejahtera, sehat jasmani-ruhani dan bahagia dunia-akhirat tidak terlepas dari proses manusia sebagai *khalifah* (pengganti Tuhan di muka bumi) yang membutuhkan ekonomi yang kuat sebagai penopang hidupnya.¹ Pendidikan sekarang abad 21 tidaklah mudah dalam prosesnya, tetapi perkembangan media telah berlangsung secara sangat cepat, dan membentuk budaya baru secara sangat signifikan. Budaya ini, langsung atau tidak langsung, sudah mempengaruhi bagaimana siswa mengikuti sebuah proses pembelajaran.²

Kemajuan sekolah sebagai lembaga pendidikan tempat generasi muda bangsa *ngasuh kaweruh* (belajar) adalah suatu keharusan yang tidak bisa ditunda-tunda.³ Rendahnya sumber daya manusia baik tenaga pendidik (guru) maupun tenaga nonpendidik (tata usaha) pada setiap jenjang. Paradigma yang dikembangkan dalam sistem pendidikan kita tampaknya tidak pernah beranjak menuju ke arah yang berkualitas. Inovasi dan kreativitas yang ditawarkan dalam sistem pendidikan selama ini belum mampu menggerakkan sistem pendidikan Indonesia menuju peningkatan kualitas secara substansial.⁴

¹Moh. Roqib, *Ilmu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Lkis, 2011), 128.

²*Ibid.*, 220

³Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Professional* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), 9.

⁴Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 78.

Dalam pengoptimalan fungsi lembaga ini dibutuhkan keterlibatan berbagai pihak. Butuh *jam 'iyyah* atau lembaga, yang meliputi kepemimpinan, *job description*, tata kerja, dan tanggung jawab bersama, kebersamaan untuk maju bersama membangun lembaga pendidikan secara ideal sesuai dengan fungsinya dan memfungsikannya untuk kemaslahatan jamaah dan umat.⁵

Pendidikan tidak terlepas dari campur tangan kepemimpinan dan seluruh organisasi. Dalam mencapai pendidikan yang bermutu dan sempurna butuh proses. Menurut Sedarmayanti, proses pendidikan yang sempurna dengan adanya sumber daya manusia merupakan kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam diri, yang perlu digali, dibina, dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. Sumber daya manusia merupakan kemampuan potensial yang dimiliki manusia, yang terdiri dari kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan, (bersifat teknis dan manajerial). Kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup, baik individual maupun bersama.”⁶

Upaya dalam mewujudkan dan mencapai visi misi madrasah sangat dipengaruhi oleh manajemen dan manajerial kepala sekolah. Dalam hal ini kemampuan dan daya kreatifitas dibuktikan dalam bentuk rencana-rencana strategis, program-program unggulan, madrasah bina prestasi dan kegiatan-kegiatan menarik lainnya. Sehingga prodak yang dibuat diharapkan menjadi

⁵Roqib, *Ilmu Pendidikan Islam*, 130.

⁶Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2016), 11.

branmark sekolah dalam menarik daya minat siswa dalam mutu pendidikan. Pendidikan yang bermutu saat ini merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting dalam kehidupan manusia.⁷

Kepala sekolah sekarang bukan lagi seorang guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah, melainkan jabatan kepala satuan yang memiliki beban kerja manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisor tenaga pendidikan maupun nonkependidikan.⁸ Kepala sekolah juga sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah.⁹

Kepala sekolah mempunyai wewenang untuk menerapkan berbagai kebijakan guna mengembangkan kegiatan proses belajar mengajar ataupun kegiatan lainnya di sekolah. Yang mungkin lebih menarik manfaat serta

⁷ Maju tidaknya suatu bangsa sangat bergantung pada pendidikan bangsa tersebut. Jika pendidikan suatu bangsa dapat menghasilkan manusia yang berkualitas lahir dan batin, otomatis bangsa tersebut akan menjadi bangsa yang maju damai, dan tentram. Sebaliknya jika pendidikan suatu bangsa mengalami stagnasi maka bangsa tersebut akan terbelakang di segala bidang. Tujuan pendidikan dalam Undang-undang No. 20 tentang sistem pendidikan nasional adalah: Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban dan martabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk perkembangan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia sehat berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Basuki, dkk, *Mengenal Profil Sekolah/Madrasah Berdasarkan PP. 19 Tahun 2005 Tentang Standart Nasional Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2010), 5.

⁸PP No. 19 tahun 2017, yang menyatakan bahwa kepala sekolah bukan lagi guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Namun jabatan yang memiliki beban kerja sebagai kepala satuan yang sepenuhnya untuk melaksanakan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan (Lihat dalam PP No. 19 tahun 2017).

⁹Marno, *Islam by Manjementand Leadersship* (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), 4.

perkembangan intelektual peserta didik. Dimana dalam setiap proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan sekolah harus ditaati dan dilaksanakan.¹⁰ Selain sebagai pemimpin (*leader*), kepala sekolah berperan juga sebagai manajer, yang kegiatannya disebut dengan manajemen.¹¹

Menurut E. Mulyasa manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah perlu ditekankan, dalam koordinasi komunikasi, dan supervisi, karena kelemahan dan hambatan pendidikan seringkali bersumber dari kurangnya koordinasi, komunikasi, dan supervisi, sehingga menyebabkan persepsi yang berbeda di antara komponen-komponen pelaksana di lapangan (kepala dinas, pengawas, kepala sekolah, dan guru), serta kurangnya sosialisasi dari kepala sekolah kepada seluruh tenaga kependidikan lainnya. Kondisi tersebut disebabkan antara lain dikarenakan pengangkatan mereka dalam posisi tersebut bukan berdasarkan keahlian untuk mengembangkan tugas yang dituntut oleh kedudukannya. Oleh karena itu, Lipham pernah mengemukakan,

¹⁰ Sebagaimana yang disampaikan oleh Tilaar bahwa kebijakan adalah cara-cara pendekatan yang spesifik di dalam bidang-bidang tertentu di masa depan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut dijabarkan dari tujuan yang disepakati oleh organisasi untuk diwujudkan (Lihat dalam H. A. R. Tilaar, *Kekuasaan dan Pendidikan Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 5.

¹¹ Manajemen merupakan kegiatan yang lebih luas dari kepemimpinan (*leadership*). Manajerial berasal dari kata manajemen, yang dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan; penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Sedangkan manajerial dalam kamus tersebut diartikan berhubungan dengan manajer: keterampilan yang tinggi sangat diperlukan bagi setiap pemimpin. Kata manajerial pada hakekatnya berhubungan erat dengan manajemen, dan manajer atau bercorak manajer atau menekankan pada manajer. Kata manajemen secara bahasa berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang berarti menangani. *Managere* diterjemahkan dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage* (kata benda), dengan kata benda manajemen, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. *Management* diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan). Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi4* (Jakarta Timur: PT. Bumi Aksara, 2013), 8.

“the quality of the principal’s leadership is crucial to the succes of the school”, karena kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang dapat mendorong terciptanya sekolah efektif, efisien, produktif, mandiri, dan akuntabel.¹² Sedangkan kompetensi umum kepala sekolah menurut Peraturan Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar kepala Sekolah/Madrasah Dipersyaratkan harus memenuhi kompetensi-kompetensi.¹³

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang berat, tetapi mulia. Sebagai pejabat, kepala sekolah harus tunduk kepada aturan yang ada. Dalam hal tertentu kepala sekolah harus juga memiliki kepribadian yang baik, penganut ajaran agama yang baik, berakhlak mulia, dan terbebas dari perbuatan tercela. Kepala sekolah dalam tugasnya harus memahami tentang manajemen. Sekurang-kurangnya dia bisa menyusun perencanaan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan anggota, memberdayakan berbagai sumber organisasi dan melakukan evaluasi dalam mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat dijelaskan manajemen adalah sebuah proses berkesinambungan yang terdiri dari tahapan-tahapan yang di dalamnya terdapat aktivitas pengembangan dan pemberdayaan

¹²H.E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 6.

¹³Beratnya tugas kepala sekolah tersebut, kepala sekolah harus mampu menjadi pemimpin yang efektif. Karena kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat besar pengaruhnya terhadap guru-guru dan terhadap pencapaian peserta didik. James H. Stronge dan kawan-kawan menyebutkan beberapa karakteristik spesifik dari perilaku dan tanggung jawab kepala sekolah yang berkontribusi secara langsung terhadap aktivitas kepemimpinan, terdapat dalam beberapa kategori sebagai berikut: Kepemimpinan pengajaran, Iklim sekolah, Administrasi sumber daya manusia, Evaluasi guru, Manajemen organisasional, Komunikasi dan Hubungan Komunitas, Profesionalis medan kepala sekolah, serta peran kepala sekolah dalam pencapaian peserta didik. James H. Stronge, dkk, *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif*, terjemah Siti Mahyuni, (Jakarta Barat: PT. Indeks, 2013), 163.

berbagai sumber daya yang dimiliki, sehingga tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dapat tercapai secara maksimal.

Pendidikan Madrasah adalah salah satu lembaga pendidikan formal yang diakui oleh pemerintah. Pendidikan madrasah bukan sekedar memberikan pendidikan secara mutlak tetapi juga memberikan pendidikan spiritual, moral dan karakter yang menjadi ciri khas dari madrasah. Sehingga pendidikan yang diterapkan di madrasah sudah disesuaikan dengan kebutuhan dalam menyiapkan generasi lulusan yang berakhlakul karimah dan cerdas.

Hasil peninjauan awal, saat ini masih menjadi sebuah fenomena khususnya di Kabupaten Ponorogo, berdasarkan wawancara peneliti dengan Agung Drajatmono, bahwa masih banyak masyarakat atau khususnya orang tua yang enggan menyekolahkan anaknya ke madrasah dengan berbagai alasan. Tidak bisa dipungkiri bahwa banyak masyarakat yang cenderung menyekolahkan anaknya ke sekolah negeri yang notabene adalah sekolah umum. Hal ini tentu mengharuskan sekolah agama untuk lebih giat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah agar mampu bersaing dengan sekolah lain untuk menarik minat peserta didik untuk dibina dan dibimbing dengan pendidikan agama Islam secara penuh.¹⁴

Pada observasi awal, Peneliti mendapatkan informasi dari Imam Chudori, beliau mengatakan bahwa Salah satu sekolah agama yang menjadi sorotan di Kabupaten Ponorogo adalah MTs Negeri 6 Ponorogo. Sekolah ini adalah salah satu dari Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Ponorogo.

¹⁴Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

Peneliti menemukan keunikan yang khas di sekolah ini, mulai berlokasi di pinggir kota bisa dikatakan di pelosok desa sebelah barat yaitu di Kecamatan Sampung. Selain itu di sekolah ini terdapat keunikan yang berbeda dengan sekolah lainnya, yaitu kepala sekolah yang masih muda, tentunya dengan usia muda daya kreatif dan inovatif masih bisa dicapai, kemudian walaupun sekolah yang terletak di pelosok desa yang jauh dari keramaian kota tetapi mampu bersaing dan berinovasi karena kepiawaian dari peran kepala sekolah dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dan sekolah efektif, inovasi-inovasi yang sudah dilakukan diantaranya menjadikan MTs Negeri 6 Ponorogo sebagai perintis pelaksanaan Ujian nasional Berbasis Komputer (UNBK) di kawasan Ponorogo dan sekitarnya, sekolah adiwiyata, sekolah ramah anak. Langkah yang sudah ditempuh kepala sekolah yaitu dengan dikembangkannya pendidikan ekstrakurikuler seperti kepramukaan, musik dan religi, olahraga. Kemudian dalam wadah pengembangan bakat dan minat bina prestasi, kepala sekolah mendatangkan tenaga pendidik honorer guru di MTs Negeri 6 Ponorogo.¹⁵

Peran kepala sekolah sangatlah penting dan sangat menentukan keberlangsungan proses pendidikan. Tantangan di era globalisasi dan digitalisasi sangat mempengaruhi sumber daya manusia dalam kehidupan manusia di semua lini kehidupan. Bukan tidak mengelakkan kemahiran kompetensi seorang kepala sekolah, tetapi seberapa besar kemampuan kepala

¹⁵Imam Chudori, *wawancara*, Ponorogo, 14 April 2019.

sekolah untuk membuat atau menumbuhkan sumber daya manusia yang lebih unggul dan kompeten.

Selain kepala sekolah yang masih muda dalam implemetasi peningkatan sumber daya manusia sudah dilakukan oleh kepala sekolah MTs Negeri 6 Ponorogo mampu menjalin komunikasi yang efektif dengan guru, karyawan dan lingkungan masyarakat. Memberikan peran serta adanya persepsi yang sama atas tugas-tugas yang harus diselesaikan. Memberikan peluang bagi guru-guru yang berprestasi untuk berkarya dan berinovasi dalam mengembangkan sekolah yang efektif. Selain itu kepala sekolah juga memberi kesempatan kepada guru-guru dan karyawan untuk meningkatkan sumber daya manusia.

Maka berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, Peneliti akan mengajukan penelitian dengan judul ***Peran Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Menuju Sekolah Efektif (Studi Kasus di MTs Negeri 6 Ponorogo)***.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah di MTs Negeri 6 Ponorogo?
2. Bagaimana manajerial kepala sekolah memberikan kontribusinya dalam pengembangan sumber daya manusia di MTs Negeri 6 Ponorogo?
3. Bagaimana perwujudan kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif di MTs Negeri 6 Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengungkapkan kemampuan manajerial kepala sekolah di MTs Negeri 6 Ponorogo.
2. Untuk mengungkapkan seberapa besar kontribusi pengembangan sumber daya manusia di MTs Negeri 6 Ponorogo.
3. Untuk memberikan gambaran perwujudan sekolah efektif di MTs Negeri 6 Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini selanjutnya diharapkan mempunyai kegunaan atau manfaat yang bersifat teoritis dan praktis, yang nantinya dapat dimanfaatkan dan digunakan publik untuk rujukan dalam pendidikan. Adapun manfaatnya yaitu:

1. Kegunaan Teoritis

Peneliti akan mengetahui efektivitas hubungan teori kepemimpinan dengan pengembangan sumber daya manusia menuju sekolah efektif di MTs Negeri 6 Ponorogo.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi peneliti, penelitian ini dapat berguna sebagai media untuk memperkaya wawasan keilmuan dan pengalaman tentang manajemen kepala sekolah di lembaga pendidikan.
- b. Bagi lembaga yang diteliti, sebagai informasi penting dan pedoman dalam hal manajerial kepala sekolah yang dapat dijadikan referensi untuk

meningkatkan kualitas *input* dan *output* kepala sekolah di MTs Negeri 6 Ponorogo, sebagai refleksi atas pelaksanaan program yang sudah berjalan. Sehingga memungkinkan lembaga pendidikan dapat mengembangkan sekolah/madrasah menuju sekolah yang efektif.

- c. Bagi kepala sekolah, sebagai pedoman dan bahan pertimbangan atau refleksi dalam mengembangkan diri dan meningkatkan manajerial kepala sekolah yang responsif terhadap perkembangan zaman namun tetap memegang nilai-nilai etik dan profesionalitas.

E. Kajian Terdahulu

Penelitian juga melakukan telaah tentang penelitian terdahulu untuk mengetahui posisi penelitian yang dilakukan (*state of the art*). Diantaranya:

1. Tesis, *Manajerial Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Sekolah Efektif* (Studi Pada SDN 4 Menteng Palangkaraya) dari penelitian yang dilakukan Annisa Yunia Bakti dengan rumusan masalah: Bagaimana kemampuan Kepala SDN 4 Menteng Palangkaraya dalam merencanakan sekolah efektif?; Bagaimana kemampuan Kepala SDN 4 Menteng Palangkaraya dalam mengorganisir sekolah efektif?; Bagaimana kemampuan Kepala SDN 4 Menteng Palangkaraya dalam pengarahannya menuju sekolah efektif?; Bagaimana kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangkaraya dalam pengendalian sekolah efektif?.

Penelitian ini dapat disimpulkan, berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan dilakukan oleh penulis mengenai manajerial kepala

sekolah dalam menciptakan sekolah efektif, maka dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab semua rumusan masalah penelitian ini menyatakan bahwa manajerial kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif sudah sangat tercapai. Kondisi ini terlihat dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan oleh Kepala SDN 4 Menteng Palangkaraya.

Kesimpulan umum ini direduksi dari kesimpulan khusus dari setiap yang diteliti adalah:

- a. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam merencanakan menciptakan sekolah efektif sesuai dengan kriteria sekolah efektif. Yaitu kepala sekolah merencanakan visi, misi dan tujuan sekolah kemudian dijabarkan dalam bentuk program jangka pendek, program jangka menengah dan program jangka panjang yang terdokumentasi. Dalam membuat program dan penyusunan RKAS kepala sekolah melibatkan guru, orang tua murid dan personel sekolah lainnya.
- b. Kemampuan manajerial kepala SDN 4 Menteng Palangkaraya dalam pengorganisasian sekolah efektif sesuai prosedur yaitu dengan adanya struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang jelas, fungsi dan wewenang serta tanggung jawab yang diberikan yaitu dengan membuat surat tugas maupun surat keputusan. Semua unit saling berkoordinasi sehingga tujuan yang hendak dicapai dalam menciptakan sekolah efektif dapat berjalan dengan baik.

- c. Kemampuan manajerial kepala sekolah SDN 4 Menteng Palangkaraya dalam pengarahannya menciptakan sekolah efektif juga sudah berjalan dengan baik. Adanya kepemimpinan yang kuat, proses belajar mengajar yang tinggi, lingkungan sekolah yang aman dan tertib, pengelolaan pendidikan yang efektif, memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis, partisipasi yang tinggi dari masyarakat, memiliki komunikasi yang baik, lulusan yang dihasilkan dapat masuk ke sekolah unggulan dan favorit serta banyaknya prestasi yang telah diraih SDN 4 Menteng Palangkaraya,
- d. Kemampuan manajerial pengendalian atau pengawasan yang dilakukan oleh Kepala SDN 4 Menteng Palangkaraya dalam menciptakan sekolah efektif dapat dilihat dari pelaksanaan prosedur yang sudah ada. Yaitu dengan melakukan *monitoring* setiap semester dengan jadwal yang telah ditentukan baik dari pengawas maupun dari kepala sekolah langsung, evaluasi juga telah dilaksanakan pada saat rapat koordinasi di setiap bulan maupun pada akhir semester, setiap proses yang telah berjalan yaitu dengan mengacu pada tahap perencanaan awal. *Monitoring* yang dilakukan sudah terjadwal oleh kepala sekolah serta demi meningkatkan mutu, maka pembinaan kepada guru serta pengawasan evaluasi juga dilakukan oleh instansi terkait.
- e. Dari keseluruhan manajerial kepala sekolah maka dapat dikatakan bahwa SDN 4 Menteng Palangkaraya adalah sekolah efektif karena

telah menerapkan indikator sekolah efektif yang mengacu pada *input*, proses, *output* dan *outcome* sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian maka rekomendasi yang berkaitan manajerial kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif adalah sebagai berikut:

- a. Manajerial Kepala SDN 4 Menteng dalam menciptakan sekolah efektif perlu didukung karena merupakan aspek penting dalam meningkatkan kualitas sekolah.
 - b. Komitmen dari semua pihak serta selalu menjaga hubungan kerja sama yang berkaitan dengan sekolah perlu dipertahankan, demi kelangsungan proses menuju tujuan yang hendak dicapai.
 - c. Untuk instansi terkait dengan pendidikan, seyogyanya memberikan apresiasi kepada kepala sekolah yang berprestasi dalam meningkatkan kualitas sekolahnya yaitu dengan memberikan penghargaan kepala sekolah terbaik, hal ini dapat memicu setiap sekolah untuk berlomba-lomba menjadi yang terbaik dan unggul.
2. Tesis, “*Model Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo*”. Dari penelitian yang dilakukan Muh. Shulthon Rachmandhani disimpulkan bahwa:
- a. Proses perumusan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo, elah melalui empat tahapan proses perumusan kebijakan yaitu identifikasi kebijakan,

penyusunan agenda kebijakan, membuat proposal kebijakan dan pengesahan rumusan kebijakan.

- b. Pelaksanaan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah telah berjalan dengan baik. Dan telah meraih hasil-hasil yang diinginkan baik jangka panjang maupun jangka pendek. Adapun yang menjadi penyebab kebijakan tidak berjalan dengan baik adalah faktor organisasi.
 - c. Evaluasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo telah berjalan. Namun belum memuaskan utamanya terkait dengan evaluasi kinerja dan supervisi. Sehingga dapat diketahui bahwa model kebijakan kepala sekolah yang diterapkan dalam mengembangkan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo termasuk model kebijakan linier implementasi kebijakan berbasis ke-Islaman.
3. Tesis, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Pertama Se-Kecamatan Banguntapan Kabupaten Bantul*, dari penelitian Diana Fatmawati Pawennary.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Pertama Se-Kecamatan Banguntapan Kabupaten Bantul” dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah se-Kecamatan Banguntapan, Kabupaten Bantul dalam kategori tinggi yaitu dengan capaian jumlah persentase 76,58%. Dilihat per aspek:

- a. Aspek perencanaan memiliki kategori tinggi dengan jumlah capaian persentase mencapai 77,31%.
- b. Aspek kepemimpinan memiliki kategori tinggi dengan jumlah capaian persentase mencapai 78,70%.
- c. Aspek pengorganisasian memiliki kategori tinggi dengan jumlah capaian persentase mencapai 76,25%.
- d. Aspek pergerakan memiliki kategori tinggi dengan jumlah capaian persentase mencapai 76,15%.
- e. Aspek pengawasan memiliki kategori tinggi dengan jumlah capaian persentase mencapai 75,40%.

Berdasarkan hasil tersebut maka, aspek yang mempunyai kategori tinggi adalah aspek kepemimpinan dengan capaian jumlah persentase 78,70%. Persentase aspek kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari sub aspek mampu melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah dengan capaian jumlah persentase 81,76%, yang memiliki kategori sangat tinggi, mampu menanamkan kedisiplinan untuk seluruh warga sekolah dengan capaian jumlah persentase 83,26%, yang memiliki kategori sangat tinggi, mampu melaksanakan pembagian tugas guru berdasarkan kemampuan guru dengan capaian jumlah persentase 80,13%, yang memiliki kategori sangat tinggi dan mampu melakukan komunikasi terbuka kepada guru dan staf dengan capaian jumlah persentase 80,54%, yang memiliki kategori sangat tinggi.

Aspek yang memiliki jumlah persentase paling lemah adalah aspek pengawasan dengan capaian jumlah persentase 75,40% dan masih dikategorikan tinggi, tetapi dari kelima aspek tersebut jumlah skor paling rendah adalah aspek pengawasan. Persentase paling rendah dari aspek pengawasan adalah sub aspek evaluasi pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan jumlah persentase 73,46%, yang hasilnya masih dikategorikan tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian tentang bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah menengah pertama se-Kecamatan Banguntapan, Kabupaten Bantul secara keseluruhan hasil penelitiannya tinggi, ini menunjukkan kepala sekolah menengah pertama se Kecamatan Banguntapan mampu merencanakan, memimpin, mengorganisasikan, menggerakkan dan melakukan pengawasan terhadap seluruh komponen sekolah dengan baik dan hasil persentase dikategorikan tinggi.

4. Tesis, *Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli*, dari penelitian Marwati ini dapat disimpulkan bahwa:
 - a. Proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli meliputi penyusunan rencana kegiatan, memimpin guru dan staf, pengelolaan sarana dan prasarana dengan baik, penciptaan budaya dan iklim kerja yang kondusif.

- b. Faktor pendukung dan penghambat proses penerapan manajerial kepada sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli yaitu dengan adanya guru, lingkungan yang kondusif, sarana dan prasarana yang memadai dan dukungan warga sekolah. Sedangkan penghambatnya terbatasnya media pembelajaran, sebagian guru belum menguasai teknologi pendidikan dan metode pembelajaran yang digunakan belum tepat. Solusinya adalah pengadaan media pembelajaran, perlu diadakan pengarahan serta pelatihan kepada guru dan tenaga kependidikan sehingga dapat menguasai teknologi pendidikan dan menerapkan metode pembelajaran dengan baik.
- c. Hasil proses penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sudah baik, peran kepala sekolah dalam penerapan manajerial tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan serta bimbingan melalui supervisi terhadap guru-guru dapat memberikan motivasi kerja, sehingga kinerja guru dapat meningkat.
5. Tesis, “*Manajemen Strategik dalam Pengembangan Madrasah Adiwiyata di MTs Negeri 6 Ponorogo*” dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:
- a. Konsep manajemen strategik dalam pengembangan madrasah adiwiyata di Madrasah Tsanawiyah Negeri 6 Ponorogo melalui lima tahap:
- 1) Mengembangkan pernyataan visi, misi dan tujuan pendidikan;
 - 2) Melakukan analisis SWOT;

- 3) Membuat formulasi strategi yaitu: strategi penyehatan, Strategi agresif, strategi direvisikasi konsentrik, strategi bertahan, strategi berdasar perspektif pasar, strategi fungsional, strategi sumber daya;
 - 4) Implementasi strategi dengan melakukan *staffing*, *directing*, program, prosedur, anggaran;
 - 5) Evaluasi strategis dengan *key performance indicator*, menentukan standar penilaian, mengambil tindakan perbaikan.
- b. Implementasi manajemen strategik dalam pengembangan madrasah adiwiyata di Madrasah Tsanawiyah Negeri 6 Ponorogo
- 1) Kurikulum berbasis lingkungan ditambahkan indikator atau menyisipkan indikator yang terintegrasi dengan lingkungan di seluruh mata pelajaran hanya terbatas pada materi tertentu yang dapat diintegrasikan dengan materi lingkungan.
 - 2) Tenaga pendidik mengembangkan kegiatan pembelajaran lingkungan hidup mengoptimalkan peran aktif tenaga pendidik dalam mengembangkan pembelajaran yang terkait lingkungan yang bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku peserta didik agar peduli dengan lingkungan serta merubah kebiasaan peserta didik dengan menanamkan nilai-nilai karakter untuk menjaga lingkungan.
 - 3) Kegiatan pembelajaran yang dilakukan peserta didik dalam perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup di MTs Negeri 6 Ponorogo dalam proses pembelajaran peserta didik menghasilkan karya nyata yang berkaitan dengan pelestarian fungsi lingkungan

hidup, mencegah terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup dan peserta didik mengkomunikasikan hasil pembelajaran lingkungan hidup.

Dengan demikian, penelitian yang dilakukan Peneliti tentu saja tidak ingin mengulang seperti penelitian tersebut di atas. Untuk itu, penelitian ini berupaya membangun landasan yang kuat dengan memaparkan teori manajerial kepala sekolah, sumber daya manusia dan sekolah efektif. Selanjutnya Peneliti menggunakan landasan teori tersebut untuk mengkaji dan mendalami sejauh mana implementasinya dan keberhasilan manajerial kepala sekolah di MTs Negeri 6 Ponorogo dalam meningkatkan sumber daya manusia untuk menuju sekolah efektif.

F. Metode Penelitian

Proses penggalan data pada penelitian ini Peneliti menggunakan beberapa metode penelitian yang tersusun untuk mendukung kelancaran dan keberlangsungan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*).¹⁶ Bogdan dan Taylor sebagaimana dikutip Moleong menjelaskan, metode penelitian kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari

¹⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011), 14.

orang-orang dan pelaku yang diamati dalam lingkungan hidup kesehariannya.¹⁷

Metode ini dipakai dalam rangka melihat dan memahami suatu objek penelitian berdasarkan fakta yang ada. Dengan metode kualitatif ini diharapkan akan terungkap gambaran mengenai realitas sasaran penelitian, yakni tentang peran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengembangan SDM menuju sekolah efektif (studi kasus pada MTs Negeri 6 Ponorogo) tanpa terpengaruh oleh pengukuran formalitas.

Dari temuan data di lapangan kemudian dianalisis secara rasional dengan teori-teori manajemen kepala sekolah yang telah dikemukakan oleh para pakar, sehingga akan terlihat hubungan atau bahkan kesenjangan antara tataran praktis dengan teori-teori tersebut. Hal ini menarik, karena manajemen kepala sekolah di MTs Negeri 6 Ponorogo yang berbeda dengan pola yang biasa diaplikasikan di sekolah-sekolah pada umumnya tentunya juga akan dihasilkan sebuah formulasi rumusan manajemen kepala sekolah yang berbeda pula.

2. Tempat Penelitian

Objek penelitian yang Peneliti pilih adalah di MTs Negeri 6 Ponorogo terkait dengan manajerial kepala sekolah. MTs Negeri 6 Ponorogo terletak di Jl. KH. Aburrahman No. 06 Bogem, Desa Sampung Kecamatan Sampung Kabupaten Ponorogo. Implementasi manajerial kepala sekolah di MTs Negeri 6 Ponorogo memiliki keunikan, yaitu

¹⁷ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 3.

memaksimalkan peran kepala sekolah yang diimbangi dengan peningkatan sumber daya manusia baik tenaga pendidik maupun kependidikan serta program unggulan belajar yang diaplikasikan dalam peningkatan mutu siswa.

3. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data-data penelitian, Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Observasi Partisipatori atau *Participant Observation*

Observasi merupakan teknik pengumpulan data berupa pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena-fenomena yang diteliti.¹⁸ Nana Syaodih menjelaskan observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.¹⁹

Pada penelitian ini peneliti menggunakan observasi partisipatif moderat (*moderate participation*), yakni dalam mengumpulkan data peneliti berusaha menjaga keseimbangan antara kapasitasnya sebagai peneliti dan sebagai orang dalam.²⁰ Dengan demikian pengumpulan data digunakan metode observasi partisipatif dalam beberapa kegiatan, namun tidak semuanya.

Metode observasi partisipatif ini digunakan untuk menggali informasi melalui pengamatan secara langsung terhadap kondisi objek

¹⁸Sutrisno Hadi, *Metodologi Research 2* (Yogyakarta: Andi, 2004), 151.

¹⁹Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 220.

²⁰Sugiyono, *Metode*, 312.

penelitian. Metode observasi ini ditandai dengan adanya interaksi sosial secara langsung antara peneliti dengan apa yang diteliti. Dengan metode ini akan diperoleh data yang berkaitan dengan situasi umum di MTs Negeri 6 Ponorogo.

Dengan teknik observasi partisipatif ini memungkinkan bagi peneliti untuk mengamati gejala-gejala penelitian secara lebih dekat. Data yang ingin diperoleh dengan teknik ini adalah mengenai keadaan lingkungan MTs Negeri 6 Ponorogo yang meliputi kegiatan atau aktivitas manajerial (khususnya manajemen kepala sekolah).

b. Wawancara atau *In-dept Interview*

In-dept Interview merupakan bentuk komunikasi antara dua orang yang melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seseorang dengan mengajukan pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu.²¹ Senada dengan pengertian tersebut, Andi Prastowo menjelaskan, *in-dept interview* merupakan metode pengumpulan data yang berupa pertemuan dua orang atau lebih secara langsung untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab secara lisan sehingga dibangun makna dalam suatu topik tertentu.²²

Metode *In-dept Interview* ini digunakan untuk mengetahui informasi secara lebih detail dan mendalam dari informan terkait dengan pelaksanaan manajemen kepala sekolah di MTs Negeri 6

²¹Dedi Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 180.

²²Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 220.

Ponorogo. Adapun yang menjadi informan adalah kepala sekolah, sebagian guru, dan siswa.

c. Dokumentasi

Dalam penelitian ini, di samping menggunakan metode observasi partisipatif dan *in-dept interview* untuk mendapatkan data juga digunakan metode dokumentasi. Dokumentasi merupakan teknik mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda, dan sebagainya.²³

Di antara dokumen yang akan dianalisis untuk didapatkan datanya adalah: 1) sejarah berdirinya MTs Negeri 6 Ponorogo, (2) daftar guru dan siswa, 3) struktur organisasi kepengurusan MTs Negeri 6 Ponorogo, 4) peraturan-peraturan tertulis, dan data-data lain terkait dengan fokus penelitian. Data-data dokumentasi ini berfungsi untuk melengkapi dan menguatkan data yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

4. Uji Keabsahan Data

Sebelum melakukan analisis data terlebih dahulu dilakukan pemeriksaan terhadap keabsahan data-data yang diperoleh. Peneliti melakukan pemeriksaan keabsahan data yang didasarkan pada kriteria derajat kepercayaan (*credibility*). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik untuk menguji keabsahan data, yaitu:

²³Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan praktik* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2013), 274.

- a. *Triangulasi*, yaitu teknik pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu.²⁴ Dalam penelitian ini peneliti menggunakan *triangulasi sumber* dan *triangulasi teknik*. *Triangulasi sumber* yaitu menguji kredibilitas data dengan cara mengecek atau membandingkan data yang telah diperoleh dari beberapa sumber atau informan. Sedangkan *triangulasi teknik* adalah penggunaan berbagai teknik pengumpulan data untuk menggali data yang sejenis terhadap sumber yang sama agar didapatkan data yang valid.
- b. Diskusi teman sejawat, yaitu teknik menguji kredibilitas data dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan sepemikiran.²⁵

5. Analisis Data

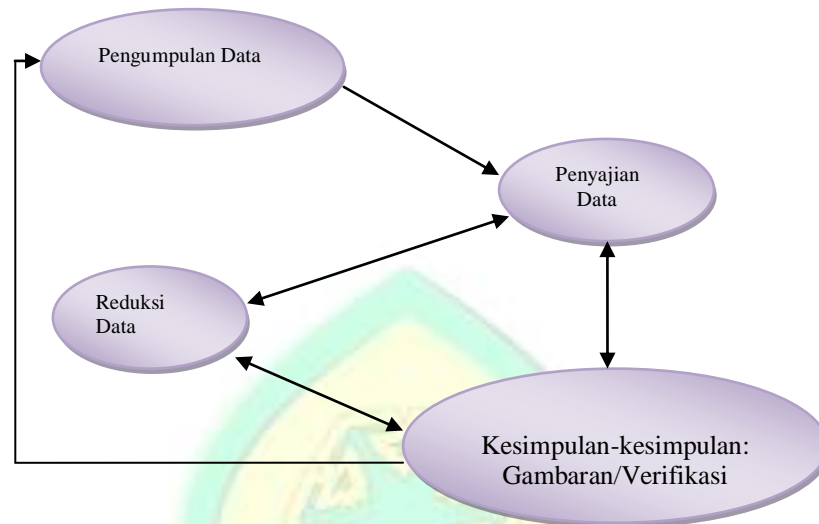
Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data model Miles dan Huberman. Analisis data kualitatif ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya jenuh. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yakni observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Kemudian dianalisis melalui tiga komponen yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan.²⁶

²⁴Sugiyono, *Metode*, 372.

²⁵Ibid., 368.

²⁶Uhar Suharsaputra, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2012), 216.

Metode analisis model Miles dan Huberman pada skema berikut: ²⁷



Gambar 1.1 Teknik analisis data model interaktif

Berdasarkan skema di atas, operasional analisis data model Miles dan Huberman dapat dijelaskan dalam mekanisme berikut:

a. Pengumpulan data

Yaitu mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan penelitian yang berfungsi untuk mendukung penelitian yang sedang dilakukan.

b. Reduksi data (*data reduction*)

Yaitu proses penyederhanaan data, memilih hal-hal yang pokok yang sesuai dengan fokus penelitian. Pada tahap reduksi ini, banyaknya jumlah data penelitian dipilih atau disederhanakan sesuai dengan proposal penelitian, sehingga selanjutnya data tersebut dapat dengan mudah untuk dilakukan analisis.

²⁷Emzir, Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2012), 134.

c. Penyajian data (*data display*)

Penyajian data (*data display*) adalah menyajikan data dengan menyistematiskan data yang telah direduksi sehingga terlihat sosoknya yang lebih utuh. Dalam display data laporan yang sudah direduksi dilihat kembali gambaran secara keseluruhan, sehingga dapat tergambar konteks data secara keseluruhan, dan dari situ dapat dilakukan penggalian data kembali apabila dipandang perlu untuk lebih mendalami masalahnya.

d. Verifikasi data

Yaitu proses penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal bersifat sementara (*tentatif*) dan akan berubah jika ditemukan bukti atau data yang kuat yang berbeda dengan data awal. Sebaliknya, jika kesimpulan awal didukung dengan data-data baru yang ditemukan kemudian, maka kesimpulan yang telah dikemukakan dianggap *kredibel* (dipercaya).

G. Sistematika Pembahasan

Agar hasil penelitian ini mudah dipahami, maka Peneliti menyusun sistematika pembahasan yang terdiri dari lima bab, yaitu:

Bab I: menguraikan bab pendahuluan yang mencakup latar belakang, fokus dan sub fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian terdahulu, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II: berisi tentang kajian teori sebagai landasan untuk pelaksanaan penelitian.

Bab III: berisi tentang paparan data dan temuan penelitian, bab ini memaparkan tentang temuan peneliti di lapangan.

Bab IV: berisi tentang pembahasan terkait peran kompetensi kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia menuju sekolah efektif di MTs Negeri 6 Ponorogo.

Bab V: merupakan bab penutup. Bab ini berfungsi untuk mempermudah para pembaca dalam mengambil inti sari dari tesis, yang berisi kesimpulan dan saran.



BAB II

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MENUJU SEKOLAH EFEKTIF

A. Kompetensi Manajerial

1. Pengertian Kompetensi

Kepala sekolah sekarang bukan lagi seorang guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah, melainkan jabatan kepala satuan yang memiliki beban kerja manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisor tenaga pendidikan maupun nonkependidikan.²⁸

Menurut Ngainun Naim, kata kompetensi secara harfiah dapat diartikan sebagai kemampuan. Kata ini sekarang menjadi kunci dalam dunia pendidikan. Secara etimologi istilah kompetensi berasal dari kata bahasa Inggris “*competency*” yang artinya kecakapan atau kemampuan.²⁹ Sedangkan menurut Purwadarminto menjelaskan kompetensi sebagai kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Dengan kata lain bahwa kompetensi disebut sebagai wewenang atau kewenangan.

²⁸PP no 19 tahun 2017, yang menyatakan bahwa kepala sekolah bukan lagi guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Namun jabatan yang memiliki beban kerja sebagai kepala satuan yang sepenuhnya untuk melaksanakan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan (Lihat dalam PP no 19 tahun 2017).

²⁹Dalam kurikulum misalnya, kita mengenal KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi). Dengan memiliki kompetensi yang memadai, seseorang, khususnya guru, dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Bisa dibayangkan bagaimana jadinya dunia pendidikan jika para gurunya tidak memiliki kompetensi memadai. Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 56.

Kemudian menurut Anderson, dikutip Martoyo menuliskan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan, pengetahuan, serta atribut personal lain yang membedakan seseorang yang *perform* dan tidak *perform*. Berarti inti dari sistem atau model kompetensi sebenarnya adalah alat pembentuk untuk memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi jabatan tertentu.³⁰ Wibowo mengutarakan pengertian kompetensi; suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta dukungan oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.³¹

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi adalah kemampuan berfikir seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugasnya secara terstruktur dan terencana berkat ketrampilan, pengetahuan, analisisnya, keahlian, dan kemauan yang tinggi dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara personal.

Kompetensi dan kualifikasi akademik kepala sekolah sangat membantu dalam peran dan tugas kepala sekolah dalam mencapai sekolah yang efektif dalam arti sekolah yang bermutu, seperti yang disebutkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah.³² Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007,

³⁰Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2007), 20.

³¹Ibid., 21.

³²Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah (Jakarta : Badan Standar Nasional Pendidikan, 2007), 5.

menyatakan dimensi kompetensi kepala sekolah meliputi: a. Kepribadian; b. Manajerial; c. Kewirausahaan; d. Supervisi; e. Sosial.³³

B. Manajerial Kepala Sekolah

1. Pengertian Manajerial

Manajerial berasal dari kata manajemen, yang dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.³⁴ Sedangkan manajemen secara istilah menurut Mulyasa adalah suatu proses pengembangan kegiatan kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan kelompok tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi.³⁵ Manajemen dapat diartikan mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.³⁶

Di sisi lain manajemen berarti mengetahui kemana yang akan dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan apa yang harus dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapan anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya. Sehingga

³³Permendiknas No. 13 Tahun 2007

³⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 7.

³⁵*Ibid.*, 7.

³⁶Melayu S. P. Hasibuan, *Manajemen; Dasar, Pengertian dan Masalah*, cet.9 (Jakarta: PT. Bumi Aksara), 1.

dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni yang terdiri dari beberapa rangkaian kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Ngalim Purwanto mengutip pendapatnya George R. Terry menjelaskan, manajemen adalah suatu proses tertentu yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia atau orang-orang dan sumber daya lainnya.³⁷ Dengan demikian dapat dijelaskan manajemen adalah sebuah proses berkesinambungan yang terdiri dari tahapan-tahapan yang di dalamnya terdapat aktivitas pengembangan dan pemberdayaan berbagai sumber daya yang dimiliki, sehingga tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dapat tercapai secara maksimal.

Wahyudi mengutip pendapat Robert L. Kart mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut sangat aplikatif untuk diadopsi oleh kepala sekolah yaitu :³⁸

a. Keterampilan Konseptual (*conceptional skill*)

Kemampuan mental untuk berpikir, memberikan pandangan, pengertian, persepsi dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh, baik mengenai visi, misi, strategi, kebijakan, dan prediksi-prediksi dalam menghadapi perubahan yang

³⁷Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), 7.

³⁸Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)* (Bandung: CV AlfaBeta, 2009), 68.

akan terjadi. Dalam keterampilan ini, juga sangat penting penguasaan teori-teori manajemen.

b. Keterampilan Kemanusiaan (*humanity skill*)

Kemampuan dalam rangka membangun kerja sama kelompok atau tim, organisasi lain, dan sesama individu. Kemampuan untuk memberikan motivasi, berkomunikasi, memimpin, dan menggerakkan orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

c. Keterampilan Teknis (*technical skill*)

Keterampilan yang menangani dan memegang suatu masalah melalui penggunaan peralatan, prosedur, metode, dan teknis dalam proses operasional, terutama yang berhubungan dengan permasalahan dan alat-alat yang harus digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Daryanto membuat tabel yang menarik untuk membedakan peran manajer dan pemimpin, yang mana keduanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah, seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 2.1 Perbedaan peran kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin

Peran kepala sekolah	Manajemen sekolah	Kepemimpinan di sekolah
Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran sekolah • Perawatan sekolah • Inventarisasi sumber daya materi sekolah • Penyelesaian semua format dan laporan • Pengumpulan data 	<ul style="list-style-type: none"> • Membahas dan menentukan prioritas sekolah • Mengkaji apa yang dapat dimanfaatkan dari data untuk menyusun strategi • Memastikan adanya pendekatan yang transparan terhadap manajemen sekolah

		<ul style="list-style-type: none"> • Sarana dan tujuan penilaian siswa • Pengembangan berbagai kebijakan dan praktik manajemen sekolah
Kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaturan kelas • Pembelajaran materi-materi untuk kelas • Jam pelajaran di sekolah • Kegiatan ekstrakurikuler 	<ul style="list-style-type: none"> • Penentuan metode pengajaran • Pengembangan berbagai kebijakan dan praktik kurikulum • Kehadiran • Perbaikan kurikulum • Kebutuhan akan kurikulum lokal
Sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Materi dan peralatan untuk guru • Akomodasi guru • Pemilihan komite sekolah • Pemilihan pemimpin dikalangan siswa • Pengorganisasian siswa • Beban dan tanggung jawab mengajar 	<ul style="list-style-type: none"> • Menentukan nilai-nilai sekolah • Menjaga perilaku agar sesuai dengan nilai-nilai sekolah • Mengembangkan kebijakan dan praktik manajemen perilaku siswa • Mendampingi guru dan berbagai (<i>Sharing</i>) metode mengajar yang baik • Guru saling berbagi dalam bidang-bidang yang ingin didukung demi perbaikan • Diskusi mengenai kebutuhan siswa • Berhadapan dengan isu gender dan hak-hak anak • Memanfaatkan anggota masyarakat yang berhasil dalam pendidikan sebagai teladan untuk anggota masyarakat yang lain

Budaya dan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> •Mengatur rapat komite sekolah •Menyelesaikan rencana kerja sekolah •Melatih komite sekolah menyelenggarakan rapat yang efektif •Melatih badan pengurus komite sekolah dalam menjalankan perannya 	<ul style="list-style-type: none"> •Visi dan misi •Bertanggung jawab terhadap masyarakat •Mencari masukan dari masyarakat •Memanfaatkan kearifan lokal dan lingkungan sebagai sumber belajar •Membangun hubungan yang baik •Mendampingi staf sekolah dan masyarakat dalam menentukan kriteria pengajaran yang baik •Menjaga kerahasiaan
-----------------------	--	--

Dua peran utama ini (sebagai manajer dan pemimpin) melekat dalam diri kepala sekolah, karena itu jangan dipilih-pilih, agar sekolah bisa berkembang dengan pesat. Kepala sekolah harus serius mempelajari dua peran ini. Memang, semua membutuhkan latihan terus menerus, namun dengan semangat belajar tinggi dan kemauan yang kuat, keberhasilan akan menghampiri.³⁹

2. Fokus Manajerial

Terwujudnya pembelajaran yang kondusif dan mempunyai budaya yang integratif antara pendidikan umum dan agama. Menurut Oding Supriadi, mengutip Verma, seorang manajer harus fokus pada beberapa hal berikut:

- a. Tujuan;
- b. Banyak mengatakan bagaimana dan kapan;

³⁹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), 28.

- c. Berfikir dan bertindak jangka pendek;
- d. Organisasi dan struktur;
- e. Tindakan otoriter;
- f. Kemampuan memberi perintah;
- g. Kesanggupan melakukan pemeliharaan;
- h. Siap berkompromi;
- i. Tak segan melakukan peniruan;
- j. Cakap dalam hal pengadministrasian;
- k. Piawai melakukan pengawasan;
- l. Taat pada prosedur;
- m. Menjunjung tinggi konsistensi;
- n. Menghindari resiko;
- o. Bawahan dan;
- p. Kesiapan menjadi manajer yang baik dengan *kredo do things right* (esifien).⁴⁰

C. Kepala Sekolah

1. Definisi Kepala Sekolah

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kepala sekolah diartikan sebagai orang (guru) yg memimpin suatu sekolah; guru kepala.⁴¹ Adapun pengertian kepala sekolah menurut Sri Dayanti dikutip oleh Jamal, kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala”

⁴⁰Ibid., 25.

⁴¹Kamus Bahasa Indonesia, Kamus Pusat, artikel “ kepala sekolah” . . . , h. 691.

dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan “sekolah” diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.⁴²

Kepala sekolah adalah sebenarnya seorang guru biasa, yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, di mana diselenggarakan proses belajar mengajar. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang berat, tetapi mulia. Sebagai pejabat, kepala sekolah harus tunduk kepada aturan yang ada. Dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, untuk mencapai visi dan misi sekolah yang sudah direncanakan.

Di dalam Al-Qur’an pembahasan mengenai kepemimpinan dijelaskan QS. As.Sajadah, 32 ayat 24 yaitu,

Artinya: *“Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami. Yang dimaksud dengan sabar ialah sabar dalam menegakkan kebenaran.”*⁴³

⁴²Jamal Ma’mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 17.

Maksud ayat di atas adalah ketika mereka bersabar dalam melaksanakan perintah-perintah Allah SWT, dan menjahui segala larangannya. Maka Allah akan menganugrahi kita seorang pemimpin yang adil.

2. Standar Kepala Sekolah

Mengacu pada lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 bahwa Kompetensi Kepala Sekolah ada 5 macam, antara lain: a. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepala sekolah dalam menampilkan dirinya atau *performance* diri sebagai pribadi yang bertanggung jawab, kreatif, memiliki motivasi; b. Kompetensi sosial adalah kemampuan kepala sekolah dalam membina hubungan dengan berbagai pihak serta aktif dalam kegiatan organisasi profesi; c. Kompetensi supervisi akademik adalah kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pengawasan akademik yakni menilai dan membina guru dalam rangka mempertinggi kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakannya agar berdampak terhadap kualitas hasil belajar siswa; d. Kompetensi kewirausahaan adalah kemampuan untuk mengembangkan kepentingan pendidikan di satuan pendidikan yang bersifat sosial (inovatif, bekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, dan memiliki naluri kewirausahaan) bukan untuk kepentingan komersial; e. Kompetensi manajerial adalah kemampuan mengendalikan seluruh sumber daya dalam satuan pendidikan untuk mencapai visi, dan misi, serta tujuan satuan pendidikan.

a. Kompetensi Kepribadian

Kepala sekolah hendaknya memiliki kompetensi kepribadian. Artinya, kepala sekolah hendaknya integritas moral yang tinggi, Sehingga dipercaya oleh atasan dan bawahan, tidak mempunyai cacat moral, seperti korupsi, *molimo* (main judi, main perempuan, mencuri, membunuh, dan minum minuman keras), terjerat kasus narkoba, dan lain-lain. Kompetensi kepribadian ini juga bermanfaat untuk mencapai keseimbangan emosi ketika menghadapi masalah apa pun, di samping agar mempunyai kewibawaan tinggi dalam memimpin bawahan.⁴⁴

Selain pendapat di atas Pada tahun 2007, Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia mengeluarkan Standar Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah atau madrasah, standar tersebut dibagi:

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi, akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah;
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.;
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah;
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi;

⁴⁴Asmani, *Tips menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 86.

5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah;

a) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.⁴⁵

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial menjadi keniscayaan supaya kepala sekolah mampu merancang, mengorganisasi, mengevaluasi dengan baik dan profesional. Ada *job description* yang jelas secara delegatif, otonomi masing-masing bagian, pola komunikasi yang intensif, keterbukaan informasi, serta partisipasi aktif dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan menindaklanjuti program.⁴⁶

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk sebagai tingkatan perencanaan;
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal;
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif;
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;

⁴⁵Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah (Jakarta : Badan Standar Nasional Pendidikan, 2007), 5.

⁴⁶Asmani, *Tips menjadi Kepala Sekolah Profesional* , 87.

- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal;
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah;
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik;
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
- 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip keuangan yang akuntabel, transparan dan efisien;
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam upaya mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah;
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran kegiatan peserta didik disekolah/madrasah;
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;
- 15) Memamfaatkan kemajuan tekhnologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah;

16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan program pelaksanaan kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat. Serta melaksanakan tindak lanjutnya.⁴⁷

c. Kompetensi kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan mendorong kepala sekolah untuk menciptakan dan memanfaatkan peluang demi kemajuan sekolah. Kepala sekolah seyogyanya adalah seorang *entrepreneur* yang kreatif membuat terobosan-terobosan baru bagi kemajuan sekolah, meningkatkan kerja sama dengan pihak lain dalam mengadakan suatu kegiatan, mengembangkan relasi, menyiapkan kaderisasi, dan lain-lain.⁴⁸

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah;
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran efektif;
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah;
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah;

⁴⁷Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, (Jakarta : Badan Standar Nasional Pendidikan, 2007), 5.

⁴⁸Asmani, *Tips menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 93.

5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.⁴⁹

d. Kompetensi Supervisi

Kompetensi Supervisi dibutuhkan untuk memastikan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan perencanaan, khususnya supervisi pembelajaran yang menjadi inti kegiatan sekolah sebagai lembaga pendidikan. Kompetensi supervisi dimaksudkan agar kemampuan guru dalam mengajar sesuai dengan kurikulum terbaru yang diatur undang-undang. Dalam supervisi ini, guru senantiasa didorong agar mampu mengembangkan kualitasnya, beradaptasi dengan kurikulum baru, menyesuaikan diri dengan metodologi kontemporer (seperti paikem, yakni pembelajaran kreatif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan), serta selalu melakukan inovasi.⁵⁰

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat;
- 3) Menindaklanjuti supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.⁵¹

⁴⁹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, 5.

⁵⁰Asmani, *Tips menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 94.

⁵¹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, 5.

e. Kompetensi Sosial

Kompetensi Sosial mengingatkan kepala sekolah atas fungsi sosial dirinya secara individual dan sekolah secara kelembagaan kepada masyarakat sekitar, khususnya kalangan bawah yang lebih membutuhkan secara ekonomi. Bakti sosial atau pemberian santunan kepada para yatim piatu, tuna netra, orang lumpuh, dan sejenisnya adalah manifestasi dari kegiatan sosial yang sangat dianjurkan. Sekolah tidak boleh tersisih dari lingkungan sosial, karena bisa menciptakan miskomunikasi dan misinformasi yang kontraproduktif bagi kemajuan sekolah. Menjaga relasi dan mengembangkan komunikasi sangat penting dalam kompetensi sosial ini. Egoisme, *vested interest*, dan *one man show* harus dihadirkan supaya visi sosial lembaga pendidikan bisa diimplementasikan dengan sukses.⁵²

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah;
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan;
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.⁵³

Lima kompetensi kepala sekolah di atas menjadi keniscayaan, mengingat globalisasi sangat kompleks yang merambah seluruh dimensi kehidupan. Kepala sekolah yang tidak siap menghadapi perubahan demi perubahan akan terpentol dalam persaingan dan masuk jurang kegagalan. Ini tentunya membahayakan eksistensi dan

⁵²Asmani, *Tips menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 95.

⁵³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, 5.

dinamika sekolah sebagai lembaga yang mempersiapkan masa depan generasi muda harapan bangsa. Karena itu, lima kompetensi kepala sekolah di atas diharapkan mampu menciptakan keunggulan lembaga yang dipimpinnya di tengah era hiperkompetitif seperti sekarang ini.⁵⁴

D. Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah teknik atau prosedur yang berhubungan dengan pengelolaan dan pendayagunaan personalia sekolah/madrasah (SDM), baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif secara efektif dan efisien banyak tergantung pada kemampuan kepala sekolah/madrasah baik sebagai manager dan pemimpin pada lembaga pendidikan tersebut.⁵⁵

Konsep castetter dalam pengembangan sumber daya manusia, dapat dijadikan bahan pembanding dalam pengembangannya. Castetter telah memberikan konsep yang lengkap tentang pengembangan sumber daya manusia (SDM), khususnya SDM pendidikan. Konsep-konsep tersebut

⁵⁴ Asmani, *Tips menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 86-95.

⁵⁵ Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah teknik atau prosedur yang berhubungan dengan pengelolaan dan pendayagunaan personalia sekolah/madrasah (SDM), baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif secara efektif dan efisien banyak tergantung pada kemampuan kepala sekolah/madrasah baik sebagai manager dan pemimpin pada lembaga pendidikan tersebut. Pengembangan SDM (development personal) pada dasarnya merupakan kegiatan terpadu yang dilakukan manajemen dalam rangka meningkatkan nilai tambah pegawai guna meningkatkan produktivitas organisasi dan sekaligus dalam rangka mempersiapkan pegawai untuk melaksanakan tugas pada jenjang yang lebih tinggi. Dalam sebuah organisasi, peranan personalia (sumber daya manusia) sangat vital dan penting. Peran sumber daya manusia ini akan optimal jika dikelola dengan baik. Kepala sekolah sebagai top leader dalam lembaga sekolah memiliki peran sentral dalam pengelolaan personalia di sekolah sehingga sangat penting bagi kepala sekolah untuk memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik dan benar. Baharuddin dan Moh Makin, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Pres, 2010), 61.

telah memberikan gambaran yang jelas mengenai pengembangan sumber daya manusia, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi dan tindak lanjut. Berdasarkan konsep *castetter*, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif di Indonesia harus di pandang bahwa pembangunan tenaga kependidikan merupakan bagian dari pembangunan Nasional. Pada saat ini pembangunan pendidikan selalu dinomorduakan, bahkan sering dijadikan alat untuk kepentingan-kepentingan politik. Dengan demikian apa yang telah dilakukan selama ini dalam perencanaan sumber daya manusia kependidikan di Indonesia masih sangat tidak efektif, dan tidak efisien. Secara operasional konsep *castetter* dalam pengembangan tenaga kependidikan di Indonesia dapat diidentifikasi sebagai berikut:⁵⁶

1. Strategi umum

Pertama, pengembangan SDM harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas. *Kedua*, dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan profesional. *Ketiga*, kerja sama dunia pendidikan dengan perusahaan perlu terus-menerus dikembangkan.

2. Strategi khusus

Pertama, meningkatkan kesejahteraan SDM. *Kedua*, meningkatkan mutu pendidikan. *Ketiga*, rekrutmen dan penempatan SDM terutama tenaga kependidikan perlu memperhatikan mutu, wilayah dengan

⁵⁶ Santoson, *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)*, dalam <http://santoson111.blogspot.co.id/2015/09/manajemen-sumber-daya-manusiasdm.html?m=1> diunggah pada Minggu, 19 Maret 2019 pukul 09:03.

cakupan kabupaten atau kota, dan pengembangan karier di masyarakat.⁵⁷

Membicarakan keberadaan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi pendidikan merupakan hal yang wajar karena dalam proses pendidikan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran besar baik dalam hal administratifnya maupun operasionalnya. Sumber daya manusia (SDM) perlu dikelola dengan baik sehingga dapat berperan sesuai dengan fungsinya. Itulah sebabnya perlu adanya manajemen sumber daya manusia (SDM). Perubahan UU No. 2 Tahun 1989 menjadi UU. No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang dilanjutkan adanya pemberlakuan kebijakan dalam penyelenggaran pendidikan dasar yang bermutu, merupakan usaha dalam mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) Indonesia yang berkualitas melalui penyelenggaran pendidikan yang bermutu. Hal ini merupakan bagian dari solusi untuk menghadapi tantangan serta persaingan di era global dengan menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten di bidangnya yaitu cerdas dalam ilmu pengetahuan dan teknologi serta memiliki akhlak mulia.

Maka yang menjadi pertanyaan, sudah siapkah lembaga pendidikan madrasah maupun pendidikan yang bernaafaskan Islam menghadapi tantangan terkait rendahnya mutu sumber daya manusia, kondisi kemiskinan serta masalah pengangguran tersebut. Kenapa sebagian besar madrasah di Indonesia kondisinya menjadi tidak hidup dan tidak mati, hal

⁵⁷ Ibid.

ini dikarenakan belum mampu berkembang selaras dengan perkembangan sekolah formal lainnya.

Sekolah sebagai bagian institusi pendidikan nasional diharapkan ikut berperan dalam membentuk watak peradaban bangsa yang berlandaskan nilai-nilai moral spiritual, hal ini sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan Nasional sebagaimana yang termaktub dalam Undang-undang sistem Pendidikan Nasional, yaitu: Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warganegara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁵⁸

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara garis besar fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dideskripsikan, sebagai berikut:

a. Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia

Secara umum tujuan strategis perencanaan SDM adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan SDM. Selain itu, juga bertujuan untuk mengembangkan program-program dalam rangka meminimalisir penyimpangan-penyimpangan atas dasar kepentingan

⁵⁸Anonim, "Undang-undang No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional" (Tamita Utama, 2003), 7.

individu dan organisasi. Agar tujuan tersebut dapat tercapai, maka perlu adanya *job analysis* Setelah itu dibuatlah *job specification*.

b. Pengadaan staf sumber daya manusia

Setelah perencanaan terhadap kebutuhan-kebutuhan dilaksanakan, selanjutnya organisasi berusaha memenuhi kebutuhan tenaga sesuai dengan tipe pekerjaan, jumlah dan karakteristik personalia yang diperlukan. Imron menyatakan, aktivitas pokok fungsi pengadaan antara lain pelaksanaan rekrutmen calon tenaga (*job applicants*), pelaksanaan seleksi calon tenaga sesuai dengan pekerjaan dan karakteristik tenaga yang diperlukan dan penempatan penugasan/penguasaan staf. Rekrutmen adalah usaha mendapatkan calon tenaga kerja yang potensial dengan jumlah dan mutu yang memadai, sehingga organisasi dapat memilih personalia yang benar-benar cocok dengan kebutuhan jabatan yang tersedia. Seleksi adalah proses pengumpulan data guna menilai dan memutuskan secara legal siapa yang dapat diangkat sebagai staf berdasarkan kepentingan individu dan organisasi untuk jangka pendek dan panjang. Sedangkan penempatan merupakan upaya untuk menjamin bahwa kebutuhan jabatan dan karakteristik organisasi sangat cocok dengan keterampilan-keterampilan, pengetahuan, kemampuan preferensi, minat dan kepribadian yang dimiliki oleh calon pegawai atau anggota organisasi tersebut.

c. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*), menurut Rowland and Ferris adalah cara menentukan seberapa produktif staf tersebut dan apakah ia dapat bekerja efektif di masa yang akan datang, sehingga baik staf, organisasi dan masyarakat akan mendapatkan keuntungan. Dengan penilaian kinerja karyawan seperti ini, sangat dimungkinkan terbangun etos kerja dan penciptaan produk yang baik sekaligus. Fungsi dari kegiatan pelaksanaan penilaian prestasi kerja adalah:

- 1) Pengembangan manajemen;
- 2) Pengukuran dan peningkatan prestasi;
- 3) Membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi kompensasi;
- 4) Membantu fungsi perencanaan MSDM ke depan;
- 5) Media komunikasi antara atasan dan bawahan.

Atas dasar hasil penilaian prestasi tersebut, maka fungsi kompensasi harus dilaksanakan secara sesuai dan tepat, seperti:

- 1) Mengadministrasikan gaji dan intensif atas dasar hasil penilaian pekerja;
- 2) Menyediakan sistem pembayaran gaji berdasarkan prestasi;
- 3) Mengadministrasikan tunjangan pendapatan tambahan (*fringe benefits*) dari organisasi kepada para personalia.⁵⁹

⁵⁹Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 118-119.

d. Pelatihan dan pengembangan

Fungsi ini merupakan suatu usaha peningkatan prestasi kerja para personalia saat ini dan di masa datang, dengan kegiatan peningkatan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam belajar. Kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut perlu dilandasi prinsip-prinsip dasar pelaksanaan program pelatihan, yakni: motivasi individu, pengakuan perbedaan individual, kesempatan untuk melakukan kegiatan praktis, penguatan (*inforcement*) tujuan dan situasi belajar, serta semangat untuk pentransferan pengetahuan. Dua model pelatihan dan pengembangan yang dapat dilaksanakan adalah:

- 1) *On the job programs*
- 2) *Off the job programs*

e. Penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif

Suatu lembaga pendidikan yang telah memiliki sejumlah personalia perlu pemeliharaan dengan memberikan penghargaan dan menyediakan kondisi kerja yang menarik, sehingga membuat mereka betah di tempat kerja. Sebagai bagian dari usaha tersebut, lembaga pendidikan harus menciptakan dan mempertahankan hubungan kerja yang efektif dengan para personalia, sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif. Sehubungan dengan itu terdapat beberapa tugas dan fungsi penciptaan dan pembinaan hubungan kerja, yaitu:

- 1) Mengakui dan menghargai hak-hak para personalia;

- 2) Memahami alasan-alasan dan metode yang digunakan para personalia di dalam lembaga pendidikan tersebut;
- 3) Melakukan negoisasi dan penyelesaian komplain dengan para personalia maupun organisasi yang mewakili mereka.

Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi pendidikan tersebut bisa bertahan dan sukses. Imron Arifin menyatakan, dengan melalui usaha-usaha dan kreativitas sumber daya manusia, organisasi pendidikan dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas. Hal demikian menggambarkan bahwa potensi yang dimiliki manusia merupakan faktor penting bagi keberhasilan suatu organisasi pendidikan. Tanpa sumber daya manusia, barangkali sistem dan infrastruktur secanggih apapun tidak akan dapat menjalankan roda organisasi pendidikan. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan komponen vital dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan.⁶⁰

3. Tahapan-tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia

- a. Mengumpulkan dan menganalisis data untuk estimasi sumber daya manusia yang diharapkan, perencanaan bisnis masa depan, dan meramal permintaan sumber daya manusia;
- b. Menetapkan tujuan sumber daya manusia;
- c. Mendesain dan mengimplementasikan program yang akan membantu organisasi mencapai tujuan sumber daya manusia;

⁶⁰Ibid., 118-119.

- d. Memantau dan mengevaluasi program tersebut. Semua aktifitas yang tercakup dalam keempat fase dibedakan dalam tiga periode waktu, yaitu: *short term planning* (kurang dari satu tahun), *intermediate term planning* (dua atau tiga tahun), dan *long term planning* (lebih dari tiga tahun).⁶¹

4. Konsep dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan;
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan;
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi: prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”. Sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen secara aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”;
- d. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;

⁶¹Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 24.

- e. Menciptakan iklim, di mana hubungan dan produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
- f. Mengembangkan lingkungan, di mana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
- g. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait, (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
- h. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
- i. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
- j. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
- k. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
- l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.⁶²

5. Pengembangan sumber daya manusia

Dimulai dengan organisasi karyawan baru, pengembangan sumber daya manusia juga meliputi pelatihan ketrampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan pelatihan ulang yang

⁶²Ibid., 38.

dilakukan terus menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong perkembangan semua karyawan, termasuk pengawas dan pimpinan, juga penting untuk mempersiapkan organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan. Perencanaan karier menyebutkan arah dan aktivitas untuk karyawan, ketika mereka berkembang dalam organisasi. Menilai bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan merupakan fokus manajemen kinerja.⁶³

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong belajar berkembang. Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan karyawan, diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional. Dengan dapat teratasinya tantangan-tantangan (*affirmative action*) dan *turnover* karyawan, pengembangan sumber daya manusia dapat menjaga atau mempertahankan tenaga kerja yang efektif.⁶⁴

⁶³Ibid., 52.

⁶⁴Diakses di <https://www.kajianpustaka.com/2016/02/pengembangan-sumber-daya-manusia.html>
17/06/2019

E. Sekolah Efektif

1. Pengertian Sekolah Efektif

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), efektif adalah efek (akibat, hasil, pengaruh), Obat persamaannya Manjur, Ampuh, Mujarab persamaannya Usaha hasil terbaik, Mulai berlaku persamaannya Peraturan, Undang-undang. Sehingga dapat di simpulkan bahwasanya pengertian efektif adalah suatu kegiatan yang dapat di selesaikan dengan tepat dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.⁶⁵

Efektif bisa diartikan sebagai sesuatu yang dapat mencapai tujuan maksimal seperti yang diharapkan. Jika kita ingin melakukan suatu hal, maka kita harus melakukannya secara efektif supaya hasil yang dilakukan tidak mengecewakan. Pengertian efektif merupakan suatu usaha yang dilakukan secara maksimal sesuai yang diharapkan, selain itu efektif juga bisa diartikan sebagai salah satu usaha yang tidak pernah lelah sebelum harapan yang di inginkan belum tercapai. Suatu usaha memang perlu dilakukan secara efektif agar usaha yang dilakukan tidak terbuang sia-sia. Cara yang efektif sangat baik dilakukan supaya untuk membangun jiwa manusia untuk tidak mudah menyerah. Untuk itu usaha yang efektif sangat diperlukan dalam setiap manusia.⁶⁶

⁶⁵Diakses di <https://www.ruangguru.co.id/pengertian-efektif-dan-efisien-beserta-contohnya-lengkap/> 17/06/2019

⁶⁶Diakses di <https://pengertiandefinisi.com/pengertian-efektif/> 17/06/2019

2. Ciri-ciri Sekolah Efektif

Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran/tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai. Lebih lanjut dinyatakan bahwa sekolah efektif menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Sekolah yang bermutu dan efektif dapat dicirikan sebagai berikut :

- a. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal;
- b. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal;
- c. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya;
- d. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif;
- e. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas;
- f. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.⁶⁷

Kemudian bentuk kriteria-kriteria sekolah yang efektif adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas mengenai untuk apa setiap siswa harus mengetahui dan dapat mengerjakan sesuatu;
- b. Mempunyai instrumen evaluasi dan penelitian prestasi belajar siswa yang terkait dengan sumber pelajar (*Leaner standart*), menentukan

⁶⁷Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, 55.

- umpan balik yang bermakna untuk siswa, keluarga, staf, dan lingkungan tentang pembelajaran siswa;
- c. Menharapkan para siswa untuk mengambil peran taggug jawab dalam belajar dan perilaku dirinya;
 - d. Menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan dan suara praktik profesional;
 - e. Pembuatan keputusan secara demokratis dan akuntabilitas untuk kesuksesan siswa dan kepuasan pelanggan;
 - f. Mengorganisasikan sekola dan kelas untuk mengkreasikan linkunga yang bersifat member dukungan bagi kegiatan pembelajaran;
 - g. Menciptakan rasa aman, sifat saling menghargai, dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif;
 - h. Mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf untuk menumbuhkan kemampuan profesional dan meningkatkan keterampilan praktisnya;
 - i. Secara aktif melibatkan keluarga di dalam membantu siswa untuk mencapai sukses;
 - j. Bekerja sama atau ber-*partner* dengan masyarakat dan pihak-pihak lain untuk mendukung siswa dan keluarganya.⁶⁸

Simpulan dari sekolah efektif yang dapat ditarik dari penjelasan-penjelasan di atas adalah sekolah yang mampu mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian *output* pendidikan yaitu prestasi

⁶⁸ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 62.

sekolah terutama prestasi siswa yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan di dalam belajar.⁶⁹



⁶⁹Diakses dari <https://ramacahyati8910.wordpress.com/2012/11/15/pengertian-sekolah-efektif/>
17/06/2019

BAB III

MTs NEGERI 6 PONOROGO

A. Data Umum

1. Profil MTs Negeri 6 Ponorogo

Sejarah Singkat Berdirinya Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 6 Ponorogo Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 6 Ponorogo yang merupakan salah satu Madrasah Tsanawiyah Negeri terkenal di Jawa Timur. MTsN 6 pada awalnya merupakan Madrasah Tsanawiyah PSM cabang Takeran yang berdiri pada tahun 1969, yang personalianya terdiri dari tokoh masyarakat, tokoh agama, ulama dan para kyai di wilayah kecamatan, sebelumnya pada tahun 1970 bernama MTs. Al Islam, pada tanggal 30 Desember 1989 MTs.N Filial Jetis kemudian pada tanggal 25 Nopember 1995, dengan No. SK Menag 515 A/1995 menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri penuh (MTsN Bogem Sampung) serta resmi berganti nama menjadi MTs Negeri 6 Ponorogo pada tahun 2016. MTs Negeri 6 Ponorogo adalah lembaga pendidikan umum di tingkat menengah pertama, yang diselenggarakan oleh Departemen Agama (Kementerian Agama) yang mempunyai ciri khas di bidang pemahaman agama Islam, memiliki potensi sangat besar untuk menjadi salah satu keunggulan akademik dan nonakademik. Hal itu sesuai dengan visi yang diembannya yakni *Terwujudnya Madrasah Islami, Berprestasi, Berwawasan Teknologi dan Berbudaya Lingkungan*. MTs Negeri 6 Ponorogo.

Ditinjau dari kelembagaan MTs Negeri 6 Ponorogo mempunyai tenaga akademik yang handal dalam pemikiran, memiliki manajemen yang kokoh yang mampu menggerakkan seluruh potensi untuk mengembangkan kreativitas civitas akademika, serta memiliki kemampuan antisipatif masa depan dan proaktif. Selain itu MTs Negeri 6 Ponorogo memiliki pemimpin yang mampu mengakomodasikan seluruh potensi yang dimiliki menjadi kekuatan penggerak lembaga secara menyeluruh. MTs Negeri 6 Ponorogo menunjukkan peningkatan kualitasnya. Dan berharap dengan semakin bertambah usia, semakin mampu memberikan sumbangan yang terbaik bagi kemajuan Iptek yang didasari oleh kemantapan Imtaq.

Namun demikian, MTs Negeri 6 Ponorogo menyadari bahwa tantangan dan tanggung jawab dalam dunia pendidikan kedepan tidak mudah sehingga harus senantiasa merapatkan barisan guna mempersiapkan diri menjadi bagian dari *learning community* yang diperhitungkan dalam mengantarkan civitas akademika MTs Negeri 6 Ponorogo khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk menjadi semakin baik, berkualitas, dan memiliki keunggulan kompetitif dalam bidangnya.

Seiring dengan waktu, sekolah ini terus melakukan upaya peningkatan mutu. Salah satu bentuk upaya peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran di MTs Negeri 6 Ponorogo adalah pengembangan sarana dan prasarana di MTs Negeri 6 Ponorogo. Dengan adanya program tersebut, sekolah bisa meningkatkan bentuk pelayanan pendidikan kepada

seluruh siswa, baik yang reguler, maupun bina prestasi, sekaligus bisa mengoptimalkan seluruh potensi yang dimiliki oleh siswa MTs Negeri 6 Ponorogo.

2. Sejarah Berdirinya Madrasah

Mula-mula Madrasah Tsanawiyah PSM cabang Takeran yang berdiri pada tahun 1969, yang personalianya terdiri dari tokoh masyarakat, tokoh agama, ulama dan para kyai di wilayah kecamatan. Sebelumnya pada tahun 1970 bernama MTs. Al Islam, pada tanggal 30 Desember 1989 MTs.N Filial Jetis kemudian pada tanggal 25 Nopember 1995, dengan No. SK Menag 515 A/1995. menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri penuh (MTsN Bogem Sampung)

Sejak berdirinya sebagai Madrasah Negeri sampai sekarang sudah mengalami pergantian kepemimpinan Kepala Sekolah 5 (lima) kali :

- a. Periode 1995 – 2002 : H. Noer Salim, S.Pd.I
- b. Periode 2002 – 2007 : H. Wiyono, S.Pd.I
- c. Periode 2007 – 2011 : Drs. Sumardi Al Basyari
- d. Periode 2011 – 2015 : Moh. Basri, S.Ag, MA
- e. Periode 2015 – sekarang : Agung Drajatmono, M.Pd

3. Letak Geografis Madrasah

Berdasarkan observasi Peneliti, MTs Negeri 6 Ponorogo terletak di Kelurahan Sampung Kecamatan Sampung Kabupaten Ponorogo, adalah sebuah sekolahan terpencil dan terpelosok di Desa Sampung di Kabupaten

Ponorogo yang paling ujung barat dan berbatasan dengan kabupaten Magetan.⁷⁰

Secara geografis terletak di Desa Sampung Kecamatan Sampung yang berdekatan dengan Kecamatan Sukorejo. Berdekatnya dua kecamatan ini berdampak positif, yaitu membuat siswa-siswi MTs Negeri 6 Ponorogo tidak hanya berasal dari Kecamatan Sampung, melainkan dari Kecamatan Sukorejo yang potensi peserta didiknya sangat besar. Seiring dengan peningkatan prestasi di bidang akademik maupun nonakademik, maka dari tahun ke tahun banyak orang tua siswa yang berminat ingin menyekolahkan putra-putrinya ke madrasah ini, baik dari sekitar Kecamatan Sampung, Sukorejo bahkan dari Kabupaten Magetan.⁷¹

4. Visi, Misi dan Tujuan⁷²

a. Visi Pendidikan

MTs Negeri 6 Ponorogo sebagai lembaga pendidikan mengemban amanat untuk mencapai dan mendukung visi dan misi pendidikan nasional serta pendidikan di daerah masing-masing. Oleh karena itu, MTs Negeri 6 Ponorogo perlu memiliki visi dan misi yang dapat dijadikan arah kebijakan dalam mencapai tujuan pendidikan yang dicita-citakan, maka visi MTs Negeri 6 Ponorogo adalah : *Terwujudnya Madrasah Islami, Berprestasi, Berwawasan Teknologi dan Berbudaya Lingkungan.*

⁷⁰Dokumentasi, MTs Negeri 6 Ponorogo, 29 Januari 2019.

⁷¹Dokumentasi, MTs Negeri 6 Ponorogo, 29 Januari 2019.

⁷²Dokumentasi, MTs Negeri 6 Ponorogo, 29 Januari 2019.

b. Misi Pendidikan

Misi dari MTs Negeri 6 Ponorogo adalah:

- 1) Mewujudkan Kurikulum K-13 yang lengkap, relevan dengan kebutuhan, dan berwawasan nasional;
- 2) Mewujudkan pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan sehingga setiap siswa dapat mengembangkan diri secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki;
- 3) Mewujudkan penilaian autentik pada kompetensi kognitif, psikomotor dan afektif;
- 4) Mewujudkan peningkatan prestasi kelulusan;
- 5) Menumbuh kembangkan budaya karakter bangsa;
- 6) Mengembangkan potensi siswa dalam menggunakan pengetahuan dan teknologi (Iptek);
- 7) Mengembangkan olahraga, kepramukaan dan seni yang tangguh dan kompetitif;
- 8) Mengembangkan kemampuan KIR, lomba olimpiade yang cerdas dan kompetitif;
- 9) Menciptakan lingkungan sekolah yang aman, rapi, bersih, dan nyaman;
- 10) Mewujudkan fasilitas sekolah yang interaktif, relevan dan berbasis IT;
- 11) Memiliki tenaga guru bersertifikat profesional;

- 12) Mengembangkan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan;
- 13) Menyelenggarakan manajemen berbasis sekolah;
- 14) Menumbuhkan semangat budaya mutu secara intensif;
- 15) Mewujudkan pengelolaan pembiayaan pendidikan yang memadai, wajar dan adil;
- 16) Mengoptimalkan peran masyarakat dan membentuk jejaring dengan *Stakeholder*;
- 17) Mewujudkan perilaku, berpikir, dan bertindak yang baik sesuai dengan akhlak mulia serta memiliki pengetahuan keagamaan yang mendalam;
- 18) Mengembangkan lingkungan dan proses pembelajaran dengan berbasis Teknologi Informasi;
- 19) Mencegah terjadinya kerusakan dan pencemaran;
- 20) Menumbuhkembangkan kesadaran terhadap lingkungan hidup;
- 21) Mewujudkan lingkungan sekolah yang sehat, bersih, rindang dan asri sebagai upaya dalam pelestarian dan pengelolaan lingkungan hidup.

c. Tujuan Pendidikan

Mengacu pada visi dan misi madrasah, serta tujuan umum pendidikan menengah, maka tujuan MTs Negeri 6 Ponorogo dalam mengembangkan pendidikan ini adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan analisis konteks dan mendokumentasikan secara

- lengkap (Standar Isi);
- 2) Melakukan *review* kurikulum MTs Negeri 6 Ponorogo berdasarkan hasil analisis konteks (Standar Isi);
 - 3) Semua kelas melaksanakan pendekatan “pembelajaran aktif” pada semua mata pelajaran (Standar Proses);
 - 4) Mengembangkan berbagai kegiatan dalam proses belajar di kelas berbasis pendidikan budaya dan karakter bangsa (SKL);
 - 5) Mewujudkan penilaian autentik pada kompetensi kognitif, psikomotor dan afektif sesuai karakteristik mata pelajaran (Standar Penilaian);
 - 6) Melaksanakan penilaian hasil belajar oleh pendidik, sekolah dan pemerintah (Standar Penilaian);
 - 7) Mewujudkan peningkatan prestasi kelulusan;
 - 8) Menyiapkan lulusan yang mampu bersaing untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi (SKL);
 - 9) Mengembangkan budaya sekolah yang kondusif untuk mencapai tujuan pendidikan menengah (Standar Pengelolaan);
 - 10) Menyelenggarakan berbagai kegiatan sosial dan keagamaan yang menjadi bagian dari pendidikan budaya dan karakter bangsa (SKL);
 - 11) Mengembangkan potensi siswa dalam menggunakan pengetahuan dan teknologi (SKL);
 - 12) Mengembangkan kemampuan olahraga, kepramukaan dan seni yang tangguh dan kompetitif (SKL);

- 13) Mengembangkan kemampuan KIR, lomba olimpiade yang cerdas dan kompetitif (SKL);
- 14) Menciptakan lingkungan madrasah yang aman, rapi, bersih, dan nyaman (Standar Sarana);
- 15) Mewujudkan fasilitas sekolah yang interaktif, relevan dan berbasis IT (Standar Sarana);
- 16) Memanfaatkan dan memelihara fasilitas untuk sebesar-besarnya dalam proses pembelajaran (Standar Sarana);
- 17) Menciptakan suasana madrasah yang ramah terhadap lingkungan (Standar Sarana).
- 18) Memiliki tenaga guru bersertifikat profesional (Standar Ketenagaan);
- 19) Mengembangkan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (Standar Ketenagaan);
- 20) Menyelenggarakan manajemen berbasis sekolah (Standar Pengelolaan);
- 21) Mengoptimalkan peran komite sekolah sebagai mitra kerja sekolah (standar Pengelolaan);
- 22) Menumbuhkan semangat budaya mutu secara intensif (SKL).
- 23) Mewujudkan pengelolaan pembiayaan pendidikan yang memadai, wajar dan adil (Standar Pembiayaan);
- 24) Mengoptimalkan peran masyarakat dan membentuk jejaring dengan *stakeholder* (Standar Pengelolaan);

- 25) Menanamkan nilai-nilai agama Islam (Tauhid, Ibadah, Akhlakul Karimah) (SKL);
- 26) Membiasakan diri dalam berjuang, konsisten, bekerja keras, teguh pendirian. (SKL);
- 27) Memiliki ilmu pengetahuan yang luas untuk menghadapi tantangan hidup agar berbahagia di dunia dan akhirat. (SKL);
- 28) Membekali kemampuan *life skill* yang memadai, sesuai dengan bakat dan minat serta kebutuhan. (SKL);
- 29) Mewujudkan warga sekolah yang bertanggung jawab dalam upaya perlindungan dan pengelolaan lingkungan melalui tata kelola madrasah yang baik untuk mendukung pembangunan berkelanjutan. (SKL);

5. Identitas dan Sarana Prasarana Madrasah

NPSN	: 20584906
Nama Madrasah	: MTs Negeri 6 Ponorogo
Alamat Madrasah	: Jl. KH. Aburrahman No. 06 Bogem
Kelurahan/Desa	: Sampung
Kecamatan	: Sampung
Kabupaten/Kota	: Ponorogo
Telepon	: 08113311176
Jenjang	: MTs
Status (Negeri/Swasta)	: Negeri
Tahun Berdiri	: 1970

Tahun Penegerian : 1995

Hasil Akreditasi : Terakreditasi A⁷³

a. Struktur Organisasi MTs Negeri 6 Ponorogo Tahun Pelajaran 2018/2019

Tabel 3.1. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

NO	JABATAN	NAMA	NIP
1	KEPALA MADRASAH	Agung Drajatmono, M.Pd	19710807 199703 1 002
2	KEPALA TATA USAHA	Agus Isa Ansori	19670820 1990 031 002
3	WAKIL KEPALA MADRASAH		
	Kurikulum	Mujaroini, S.Pd	19700105 200501 1 004
	Kesiswaan	Alip Budiono, S.Ag	19730406 200701 1 030
	Sarpras	Barokah Murti, M.Pd.I	19820130 200710 1 001
	Humas	Imam Qudhori, M.Pd.I	19740917 200710 1 004
4	TEAM PENJAMIN MUTU		
	Bidang Akademik	Ahmad Masrur F, S.Pd	19720105 200710 1 003
		Sumiati, S.Pd	19780311 200501 2 004
		Atiek Noer W, S.Tp	19770309 200710 2 004
	Bidang Non Akademik	Samsul Hariadi, SE, M.Pd	19700119 200501 1 001
		Fatchurrahman, M.Pd.I	19750727 200501 1 002
5	TEAM KELAS BINA PRESTASI		
	Ketua	Sukron Fauzi, S.Pd.I	19790506 200710 1 003
	Bendahara	Khoiruddin Arif, S.Ag	19721023 200710 1 004
	Sekretaris	Unun Nafi'ah, S.Pd	-
	Bidang Akademik	Lina Purwati, M.Pd	19730205 200701 2 032
	Sarana dan Prasarana	Agus Muhariadi, S.Pd	19720221 2007101 002
6	TEAM PENGAJARAN		
	Umum	Ahmad Masrur F, S.Pd	19720105 200710 1 003
		Atiek Noer W, S.Tp	19770309 200710 2 004
		Sumiati, S.Pd	19780311 200501 2 004
	Agama	Khoiruddin Arif, S.Ag	19721023 200710 1 004
		Sukron Fauzi, S.Pd.I	19790506 200710 1 003
	Kesiswaan	Mahmud, M.Pd.I	19740530 200701 1 013
	Sarana dan Prasarana	Barokah Murti, M.Pd.I	19820130 200710 1 001
		Samsul Hariadi, SE, M.Pd	19700119 200501 1 001

⁷³ Dokumentasi MTs Negeri 6 Ponorogo, 29 Januari 2019.

7	BIMBINGAN DAN KONSELING	Drs. Sumarno	19680815 199903 1 001
		Ahmad Masrur F, S.Pd	19720105 200710 1 003
		Endah Fitriana, S.Pd	-
		Oysa Redha R, S.Pd	
		Dinear Dzulfi, S.Pd	
8	WALI KELAS		
	VII A	Khoiruddin Arif, S.Ag	19721023 200710 1 004
	VII B	Sukron Fauzi, S.Pd.I	19790506 200710 1 003
	VII C	Arif Irfani, S.Sos	19680510 200701 1083
	VII D	Drs. Sumarno	19680815 199903 1 001
	VII E	Samsul Hariadi, SE,M.Pd	19700119 2005011 001
	VII F	Sumiati, S.Pd	19780311 200501 2 004
	VIII A	Atiek Noer W, S.Tp	19770309 200710 2 004
	VIII B	Lina Purwati, M.Pd	19730205 200701 2 032
	VIII C	Sri Aminati, S.Pd	19680625 200701 2 024
	VIII D	Siti Musarofah, S.Pd.I	19670919 200701 2 026
	VIII E	Miftakhul Hadi, S.Pd	197202162007101002
	VIII F	Mahmud, M.Pd.I	19740530 200701 1 013
	IX A	Agus Muhariadi, S.Pd	19720221 2007101 002
	IX B	Heny Mayawati, S.Pd	19750727 200503 1 001
	IX C	Fatchurrahman, M.Pd.I	19750727 200501 1 002
	IX D	Ahmad Masrur F, S.Pd	19720105 200710 1 003
	IX E	Mamik Masruroh, S.Pd	19700213 200901 2 001
	IX F	Nur Indah Mariana, S.Pd	19690202 200501 2 002
9	PEMBINA EKSKUL		
	Pramuka	1.Ahmad Masrur F, S.Pd	19720105 200710 1 003
		2. Mamik Masruroh, S.Pd	19700213 200901 2 001
	Tartil Qur'an	1.Sukron Fauzi, S.Pd.I	19790506 200710 1 003
		2.Mahmud, M.Pd.I	19740530 200701 1 013
	Qiro'atul Qur'an	Barokah Murti, M.Pd.I	19820130 200710 1 001
	English Club	1.Ahmad Masrur F, S.Pd	19720105 200710 1 003
		2.Lina Purwati, M.Pd	19730205 200701 2 032
	Drum Band	M. Ardani Adia M, S.Si	-
		Diah Apriani, S.Pd	
	Seni Musik	Alip Budiono, S.Ag	19730406 200701 1 030
		Miftakhul Huda, S.Pd	-
	Bola Voli	Arif Irfani, S.Sos	
		Ahmad Masrur F, S.Pd	19720105 200710 1 003
	Sepak Bola	Samsul Hariadi, SE, M.Pd	19700119 200501 1 001
	Tenis Meja	Hendrik Daod W, S.Pd	-
10	TIM 8 STANDAR PENGELOLA PENDIDIKAN		
	Standar Isi	Drs. Sumarno	19680815 199903 1 001
	Standar Proses	Ahmad Masrur F, S.Pd	19720105 200710 1 003
	Standar Kompetensi Lulusan	Fatchurrahman, M.Pd.I	19750727 200501 1 002
	Standar Pendidik dan T. Kependidikan	Atiek Noer W, S.Tp	19770309 200710 2 004

	Standar Sarana dan Prasarana	Samsul Hariadi, SE,M.Pd	19700119 200501 1 001
	Standar Pengelolaan	Imam Qudhori, M.Pd.I	19740917 200710 1 004
	Standar Pembiayaan	Agus Isa Anshori	19670820 1990 031 002
	Standar Penilaian	Nur Indah Mariana, S.Pd	19690202 200501 2 002
11	TIM 5 K	Drs. Sumarno	19680815 199903 1 001
	Ketua	Alip Budiono, S.Ag	19730406 200701 1 030
	Anggota	Lina Purwati, M.Pd	19730205 200701 2 032
		Imam Qudhori, M.Pd.I	19740917 200710 1 004
		Nur Indah Mariana, S.Pd	19820130 200710 1 001
		Wali Kelas	-
12	TATA USAHA		
	Bendahara Pengeluaran	Endang Setiyani,S.Pd.I	19700711 200501 2 001
	Pengelola Keuangan BOS	Umi Nur Fauziana	-
	Pengelola Keuangan Komite	Bekti Triana Lestari, SE	-
	Kepegawaian	Nur Cahyanti, S.Pd.I	19711009 200710 2 004
	Operator SAI,SAKPA, BMN dan Sarpras	M. Ardani Adia M, S.Si	-
	Operator SIMPATIKA, BSM	Roni Muchtar, S.Kom	-
	Operator Data Statistik	Sinar Baskoro, SE	-
	Persuratan dan Humas KKM	Sujari	-
	Administrasi Kesiswaan	Ihda Rahmawati, SE	-
	Kepala Perpustakaan	Sumiati, S.Pd	19691221 200701 2 012
	Pengelola Perpustakaan	Umi Nur Fauziana	-
	Satpam	Risdwan Pambuko	-
	Tenaga Kebersihan	1. Isnan Wahyudi, 2. Hengky Alfian R.	- -
13	PENGELOLA LAB		
	Lab. Komputer :		
	Kepala Lab.	Barokah Murti, M.Pd.I	19820130 200710 1 001
	Pengelola Lab.	M. Ardani Adia M, S.Si	-
	Lab. IPA :		
	Kepala Lab.	Atiek Noer W, S.Tp	19770309 200710 2 004
	Pengelola Lab.	Diah Apriani, S.Pd	-
	Lab. Bahasa :		
	Kepala Lab.	Khoiruddin Arif, S.Ag	19721023 200710 1 004
	Pengelola Lab.	Roni Muchtar, S.Kom	-
	Lab. Multimedia :		
	Kepala Lab.	M. Ardani Adia M, S.Si	-
	Pengelola Lab.	Lina Purwati, M.Pd	19730205 200701 2 032
14	U K S		
	Kepala UKS	Ahmad Masrur F, S.Pd	19720105 200710 1 003
	Pengelola UKS	Mamik Masrurroh, S.Pd	19700213 200901 2 001

b. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 3.2. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Nomor	Indikator	Kriteria	Jumlah
1	Kualifikasi Pendidikan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	<= SMA Sederajat	6
		D1	-
		D2	2
		D3	-
		S1	34
		S2	8
		S3	-
		Jumlah	50
2	Sertifikasi	Sudah	23
		Belum	-
		Jumlah	23
3	Gender	Pria	31
		Wanita	19
		Jumlah	50
4	Status Kepegawaian	PNS	28
		GTT	14
		GTY	-
		PTT	8
		Jumlah	50
5	Pangkat / Golongan	I c	-
		II a	1
		II b	-
		II c	1
		II d	1
		III a	-
		III b	7
		III c	11
		III d	4
		IV a	2
		IV b	-
		Di atas IV b	-
		Non PNS	23
Jumlah	50		
6	Kelompok Usia	Kurang dari 30 tahun	12
		31 – 40 tahun	23
		41 – 50 tahun	13
		51 – 60 tahun	2
		Di atas 60 tahun	-
		Jumlah	50
7	Masa Kerja	Kurang dari 6 tahun	11
		6 – 10 tahun	9
		11 – 15 tahun	18
		16 – 20 tahun	10
		21 – 25 tahun	1
		26 – 30 tahun	1
		Lebih dari 30 tahun	-

Nomor	Indikator	Kriteria	Jumlah
		Jumlah	50

d. Kondisi Sarana Dan Prasarana

Tabel 3.3. Lahan MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Data	Satuan
Luas Lahan	9.788	m ²
Jumlah Lantai Bangunan	2	Tingkat
Jumlah Rombel	17	Rombel
Jumlah Siswa	390	Siswa
Rasio Lahan Thd Siswa	9,40	m ² /Siswa

Tabel 3.4. Bangunan MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Data	Satuan
Luas Bangunan	2.444	m ²
Jumlah Lantai Bangunan	2	Tingkat
Jumlah Rombel	17	Rombel
Jumlah Siswa	1.168	Siswa
Rasio Lantai Bangunan Thd Siswa	2,89	m ² /Siswa

Tabel 3.5. Jumlah Daya MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Data	Satuan
Jumlah Daya	22.000	Watt

e. Pengelompokan Ruang

Tabel 3.6. Ruang Kelas MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Bangunan					
Jumlah total ruang kelas	Kelas	17			17
Kapasitas Maksimum	Orang	40			40
Rata-rata luas ruang kelas	M ²	64			64
Rasio Luas ruang kelas	orang/m ²	2,6			2,6
Rata-rata lebar ruang kelas	M	5			5
Perabot					
Jumlah kursi siswa	Buah	400			400
Jumlah meja siswa	Buah	200			200
Jumlah kursi guru	Buah	17			17
Jumlah meja guru	Buah	17			17

Jumlah Lemari di kelas	Buah	-			-
Jumlah Papan Tulis	Buah	17			17
Jumlah Tempat sampah	Buah	17			17
Jumlah Jam Dinding	Buah	17			17
Jumlah Stop Kontak Listrik	Buah	34			34

Tabel 3.7. Ruang Guru MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Bangunan					
Luas bangunan	M ²	168			168
Jumlah Guru	Orang				83
Rasio Luas/Guru	org/m ²	2,1			2,1
Perabot					
Kursi kerja	Buah	37			37
Meja kerja	Buah	30			30
Lemari	Buah	3			3
Papan statistic	Buah	2			2
Papan pengumuman	Buah	-			-
Perlengkapan Lainnya					
Tempat sampah	Buah	2			2
Jam dinding	Buah	1			1
Penanda waktu/bel/lonceng	Buah	1			1

Tabel 3.8. Ruang Pimpinan MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Bangunan					
Luas Bangunan	M ²	19,5			19,5
Perabot					
Kursikerja	Buah	1			1
Mejakerja	Buah	1			1
Lemari	Buah	1			1
Papanstatistik	Buah	2			2
Perlengkapan Lainnya					
Simbol kenegaraan	Buah	3			3
Tempat sampah	Buah	1			1
Mesin ketik/computer	Buah	-			-
Filing cabinet	Buah	-			-
Jam dinding	Buah	1			1

Tabel 3.9. Ruang Tata Usaha MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Bangunan					
Luas Bangunan	M ²	36			36
Perabot					
Kursikerja	Buah	13			13
Mejakerja	Buah	13			13
Lemari	Buah	6			6
Papanstatistik	Buah	4			4
Papan pengumuman	Buah	1			1
Perlengkapan Lainnya					
Simbol kenegaraan	Buah	4			4
Tempat sampah	Buah	1			1
Mesin ketik/computer	Buah	8			8
Filing cabinet	Buah	5			5
Brankas	Buah	2			2
Jam dinding	Buah	2			2

Tabel 3.10. Ruang Perpustakaan MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Bangunan					
Luas Bangunan	M ²	90			90
Buku					
Buku teks pelajaran	Eksemplar	3500			3500
Buku sastra	Eksemplar	50			50
Buku keagamaan	Eksemplar	100			100
Buku referensi	Eksemplar	75			75
Sumber belajar lain	Eksemplar	500			500
Perabot					
Simbol kenegaraan	Buah	3			3
Rak Buku	Buah	5			5
Rak Majalah	Buah	1			1
Kursi kerja	Buah	2			2
Meja kerja/sirkulasi	Buah	1			1

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Lemari Katalog	Buah	1			1
Lemari	Buah	3			3
Komputer	Buah	1			1
Perlengkapan Lainnya					
Buku inventaris	Buah	2			2
Tempat sampah	Buah	1			1
Jam dinding	Buah	1			1

Tabel 3.11. Ruang Laboratorium IPA MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Bangunan					
Luas Bangunan	M ²	72			72
Perabot					
Almari	Buah	2			2
Meja	Buah	9			9
Kursi	Buah	40			40
Media Pendidikan					
Model kerangka manusia	Buah	2			2
Model tubuh manusia	Buah	2			2
Microskop	Buah	15			15
Model tata surya	Buah	2			2
Kaca pembesar	Buah	15			15
Cermin	Buah	15			15
Lensa	Buah	15			15
Tabung Reaksi	Buah	25			25
Poster IPA	Buah	10			10
Perlengkapan Lainnya					
Buku inventaris	Buah	2			2
Tempat sampah	Buah	1			1
Jam dinding	Buah	1			1
Tempat Cuci Tangan	Buah	1			1

Tabel 3.12. Ruang Laboratorium Komputer MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Bangunan					
Jumlah total ruang	Ruang	2			2
Kapasitas Maksimum	Orang	65			65
Rata-rata luas ruang	M ²	45			45
Ratio Luas ruang	Orang/m ²				1,1
Perabot					
Meja	Buah	65			65
Kursi	Buah	65			65
AC	Buah	4			4
Perangkat Komputer					
Komputer Server	Buah	2			2
Komputer Client	Buah	65			65
Stavolt	Buah	2			2
Perlengkapan Lainnya					
Tempat sampah	Buah	2			2
Jam dinding	Buah	2			2

Tabel 3.13. Ruang Laboratorium Bahasa MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Bangunan					
Luas Bangunan	M ²	48.75			48.75
Perabot					
Meja	Buah	40			40
Kursi	Buah	40			40
AC	Buah	1			1
Perangkat Komputer					
Komputer Server	Buah	1			1
Komputer Client	Buah	40			40
Stavolt	Buah	2			2
Headset	Buah	41			41
Perlengkapan Lainnya					
Tempat sampah	Buah	1			1

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Jam dinding	Buah	1			1

Tabel 3.14. Ruang UKS MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Bangunan					
Luas Bangunan	M ²	19.5			19.5
Perabot					
Tempat tidur	Buah	1			1
Lemari	Buah	1			1
Meja	Buah	1			1
Kursi	Buah	4			4
Perlengkapan Lainnya					
Buku catatan kesehatan peserta didik	Set	1			1
Peralatan P3K	Set	3			3
Tandu	Buah	-			-
Selimut	Buah	3			3
Tensimeter	Buah	-			-
Termometer badan	Buah	1			1
Timbangan badan	Buah	1			1
Pengukur tinggi badan	Buah	-			-
Tempat sampah	Buah	1			1
Jam dinding	Buah	1			1
Buku catatan kesehatan peserta didik	Buah	1			1

Tabel 3.15. Ruang Toilet MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Bangunan					
Jumlah Toilet Siswa Laki-laki	Unit	2			2
Jumlah Toilet Siswa Perempuan	Unit	2			2
Jumlah Toilet guru	Unit	3			3
Rasio jumlah laki-laki terhadap Toilet	Siswa/ Toilet				94
Rasio jumlah perempuan terhadap Toilet	Siswa/ Toilet				101
jumlah Toilet seluruhnya	Unit	7			7
luas rata - rata Toilet	M ² /Toilet				2,25

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Perlengkapan Lainnya					
Kloset	Buah	7			7
Tempat air	Buah	7			7
Gayung	Buah	7			7
Gantungan pakaian	Buah	7			7
Tempat sampah	Buah	7			7

Tabel 3.16. Ruang Gudang Bahasa MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Bangunan					
Luas Bangunan	M ²	20			20
Perlengkapan Lainnya					
Almari	Buah	-			-
Rak	Buah	-			-

Tabel 3.14. Tempat Bermain dan Olah Raga MTs Negeri 6 Ponorogo

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Bangunan					
Luas Bangunan	M ²	20			20
Perlengkapan Lainnya					
Tiang bendera	Buah	2			2
Bendera	Buah	2			2
Peralatan bola voli	Buah	11			11
Peralatan sepak bola	Buah	6			6
Peralatan bola basket	Buah	15			15
Peralatan senam	Buah	1			1
Peralatan atletik	Buah	10			10
Peralatan budaya	Buah	1			1
Peralatan keterampilan	Buah	40			40
Pengeras suara	Buah	5			5
Tape recorder	Buah	4			4

B. Data Khusus

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di MTs Negeri 6 Ponorogo

Kepala sekolah tidak hanya mengajar saja di kelas sebagai jabatan pokoknya tetapi juga sebagai manajer. Manajer di sini selaku pimpinan yang mempunyai wewenang penuh dalam proses manajerial di sekolah. Kemampuan mental untuk berpikir, memberikan pandangan, pengertian, persepsi dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh, baik mengenai visi, misi, strategi, kebijakan, dan prediksi-prediksi dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi. Dalam keterampilan ini, juga sangat penting penguasaan teori-teori manajemen. Menurut Agung, kompetensi manajerial adalah:

Kompetensi manajerial adalah kemampuan, keahlian atau kecakapan dalam memimpin. Jika dalam sekolah maka kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai arti kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan perannya dalam pendidikan. Kemampuan ini berkaitan dengan rangkaian proses pengorganisasian dan rancangan-rancangan program yang akan dilaksanakan dalam mencapai tujuan madrasah/sekolah.⁷⁴

Dari paparan di atas dapat dikatakan bahwa kemampuan manajerial adalah keterampilan atau kepiawaian seorang kepala sekolah dalam merumuskan dan menentukan kebijakan di madrasah sangat menentukan maju dan tidaknya sekolah tersebut. Selain itu seorang pemimpin juga harus mampu merencanakan program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dalam merumuskan kebijakan sekolah dalam upaya mencapai tujuan sekolah.

⁷⁴Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

Agar dapat mengelola sekolah secara profesional, pemimpin pelaksana atau kepala sekolah dituntut memiliki serangkaian keahlian. Keahlian kepala sekolah menurut Permendiknas nomor 13/2007 tentang standar Kepala sekolah/madrasah. Dalam pelaksanaannya di MTs Negeri 6 Ponorogo bahwa pelaksanaan manajerial kepala sekolah dapat dikategorikan sebagai berikut:

a. Kompetensi Kepribadian

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu memimpin diri sendiri dan orang lain. Seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan biasanya memiliki mental yang teguh, memegang prinsip dan tidak mudah menyerah. Potensi tersebut ada pada setiap orang tergantung pada kemauan dan kesempatan untuk mengembangkan diri. Seseorang yang mampu mengembangkan potensi tersebut akan muncul kewibawaannya saat memimpin, sehingga kata-katanya didengar dan arahnya diikuti oleh orang lain. Seperti yang diungkapkan oleh Imam Chudori, selaku Waka Humas:

Agung adalah Teladan yang baik, setiap pagi beliau sudah *standby* di kantor untuk memastikan keaktifan guru. Jadi apabila ada guru atau karyawan yang sering terlambat keaktifannya beliau tidak sungkan untuk menegur dan memberi bimbingan dan arahan dengan komunikatif. Dengan cara tersebut diharapkan mendorong untuk menumbuhkan jiwa-jiwa yang utama dan sadar.⁷⁵

Dari penjelasan di atas bahwa kepala sekolah di MTs Negeri 6 Ponorogo mempunyai keteladanan yang mencitrakan semangat dan tanggung jawab yang tinggi. Selain itu kepala sekolah juga aktif dalam

⁷⁵Imam Chudori, *wawancara*, Ponorogo, 14 April 2019.

memantau keaktifan dan kinerja guru dan karyawan dengan memberikan teguran dan motivasi bagi karyawan atau guru yang terlambat.

Dari bentuk kepemimpinan tersebut, seorang kepala sekolah mempunyai tipe kepemimpinan yang khas yang dimiliki. Adapun menurut kepemimpinan yang dimaksud Mujaroini:

Tipe kepemimpinan kepala MTs Negeri 6 Ponorogo dengan sistem keterbukaan dan demokrasi, mendapat dukungan dari bawahannya untuk memperdayakan guru di sekolah tersebut, sehingga semua kegiatan proses pembelajaran berjalan dengan lancar, karena sifat-sifat yang dimiliki kepala sekolah sangat terpuji karena setiap sesuatu yang diputuskan selalu dimusyawarahkan, begitu pula kepala sekolah selalu melakukan kontrol sosial kepada bawahannya agar kalau ada guru atau pegawai lainnya mempunyai permasalahan mereka dipanggil untuk menyelesaikan dengan cara terpuji.⁷⁶

Kepemimpinan yang baik atau profesional adalah yang mampu menjalankan visi, misi dan tujuan madrasah yang sudah direncanakan sebelumnya dengan *stakeholder*, guru dan karyawan dan komite madrasah. Baik dalam cara berkomunikasi, memotivasi, mengarahkan dan memberikan keteladanan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan apa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah integritas pribadi yang kuat, berkeinginan mengembangkan diri untuk kemajuan sekolah, terbuka dan minat dalam menjalankan jabatan sebagai kepala sekolah tanpa pamrih. Serta mampu menggerakkan program-program madrasah

⁷⁶Mujaroini, *wawancara*, Ponorogo, 15 April 2019.

dengan berkomunikasi dengan guru dan karyawan lainnya dengan baik dan mampu membawa bawahan ke arah tercapainya tujuan madrasah.

b. Kompetensi Manajerial

Proses pembelajaran di sekolah dibatasi oleh waktu, tenaga, sarana dan biaya, padahal wali murid sebagai konsumen memiliki tuntutan yang harus dipenuhi melalui proses tersebut. Karena itulah, kepala sekolah dituntut mampu berperan sebagai manajer, yaitu pengelola seluruh program, aset, tenaga, dan keuangan sekolah agar mampu mengantarkan pada target-target kerja secara efektif. Kunci keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola manajemen sekolah terletak pada kemampuan perencanaan (*planning skill*). Dalam konteks manajemen bahkan dinyatakan bahwa ketepatan perencanaan adalah separo keberhasilan.

Melalui perencanaan, kepala sekolah, guru dan semua pihak memahami target-target kerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Untuk mencapai target tersebut, kepala sekolah mengorganisasikan program sekolah, program pembelajaran, tenaga guru dan pegawai, sarana, dan keuangan sekolah. Dalam hal ini program yang direncanakan kepala sekolah menurut Agung sebagai berikut:

Rencana dalam manajerial diantaranya menyusun visi, misi dan tujuan madrasah yang akan dicapai. Dalam perumusan ini saya melibatkan semua warga sekolah, baik guru, karyawan, komite

serta pengawas sekolah. Dengan begitu target kedepan dalam mencapai tujuan sekolah dapat tercapai.⁷⁷

Kesuksesan dan kelancaran dalam menjalankan program tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh kepala sekolah. Kemudian dalam proses pelaksanaannya tentu membutuhkan kerja sama dalam pengorganisasiannya. Sebuah program tidak mungkin akan diselesaikan oleh kepala sekolah sendiri. Menurut Agung “untuk pelaksanaan program, saya membagi tugas sesuai tupoksinya, kemudian penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab pengurus atau anggota organisasi. Dengan penjabaran tugas dan tanggung jawab saya berharap semua dapat menjalankan dengan sepenuh hati.”⁷⁸

Dalam hal ini keseriusan kepala sekolah dalam upaya manajerial sangat dipertimbangkan, karena berjalan atau suksesnya bergantung dari manajerial kepala sekolah. Selain komitmen kepala sekolah jabatan fungsional anggota yang sudah dibentuk juga berpengaruh besar dalam pelaksanaan program-program sekolah.

Program-program sekolah pasti ada yang sederhana dan ada pula yang rumit atau butuh waktu yang banyak dan biaya yang cukup untuk merealisasikannya. Dalam pelaksanaan tersebut pasti ada kendala atau hambatan yang dihadapi. Kemudian kepala sekolah memberi penjelasan terkait keberhasilan sekolah, sebagai berikut: “terpilihnya

⁷⁷Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

⁷⁸Ibid.

MTs Negeri 6 Ponorogo menjadi perintis UNBK (Ujian Nasional Berbasis Komputer) atau CBT dikawasan ponorogo dan sekitarnya.”⁷⁹

Dalam pelaksanaannya menjadi perintis UNBK (Ujian Nasional Berbasis Komputer) pastinya sekolah dikatakan mampu dan siap untuk menjadi pelopor pelaksanaan ujian yang berbasis komputer yang pertama kali. Kemudian langkah yang ditempuh Agung dalam proses pelaksanaan pembelajaran yaitu:

Memang dalam pelaksanaan sebuah program pasti ada yang suka dan duka dalam melaksanakannya. Untuk itu saya memberi mereka motivasi kepada rekan-rekan agar dapat bekerja sama secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan. Saya juga memberi pengarahannya bahwa tugas dan tanggung jawab harus dibagi, mana yang utama dan mana yang lebih utama. Sehingga kita harus mampu membagi waktu sebaik mungkin.⁸⁰

Selain sebagai perintis UNBK (Ujian Nasional Berbasis Komputer) nasional sekolah juga mendapat predikat sekolah berbasis lingkungan hidup atau yang familiar dengan istilah adiwiyata. Dalam hal ini Agung menjelaskan bahwa:

MTs Negeri 6 Ponorogo mampu merealisasikan program sekolah adiwiyata dalam pembelajaran sehari-hari. Selain pendidikan lingkungan hidup masuk kurikulum pelajaran juga adanya praktik-praktik yang dimana tujuannya untuk merealisasikan dari program adiwiyata tersebut.⁸¹

Pendidikan lingkungan hidup sangat dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari. Selain menanamkan karakter yang menjaga lingkungan pada anak juga sebagai pendidikan luhur, seperti yang dikemukakan Alip Budiono selaku waka kesiswaan:

⁷⁹Mujaroini, *wawancara*, Ponorogo, 15 April 2019.

⁸⁰Ibid.

⁸¹ Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

Pendidikan berbasis adiwiyata ini adalah termasuk gebrakan sekolah dalam membangun sumber daya manusia yang unggul, selain sebagai program pendidikan lingkungan juga sebagai pendidikan karakter kepada anak supaya mereka memahami arti pentingnya lingkungan hidup bagi kelangsungan hidup manusia.⁸²

Dapat dinilai kinerja kepala sekolah mulai dari kedisiplinan, keaktifan, semangat, keramahan, komunikasi serta kepemimpinannya. Kemudian Agung menuturkan “bahwa MTs Negeri 6 Ponorogo menerapkan SWALIBA (Sekolah Berwawasan Lingkungan dan Mitigasi Bencana Alam) dalam program unggulannya. Selain swaliba juga mendapatkan predikat sekolah berbasis Adiwiyata.”⁸³

Menurut Alip Budiono selaku waka kesiswaan mengatakan “selain kepala sekolah menjalankan program adiwiyata, kepala sekolah juga berhasil membawa sekolah mendapat predikat sekolah ramah anak.”⁸⁴

Sekolah yang mendapatkan predikat sekolah ramah anak adalah termasuk keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan manajerialnya dalam merumuskan target mendapatkan respon positif masyarakat agar dapat memperoleh siswa yang banyak. Selain sebagai media dalam rumusan sekolah yang ramah anak kepala sekolah juga ingin memperlihatkan bahwa MTs Negeri 6 Ponorogo adalah layak untuk mendapatkan siswa-siswi di lingkungan sekolah sekitarnya.

⁸²Alip Budiono, *wawancara*, Ponorogo, 21 April 2019.

⁸³Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

⁸⁴Alip Budiono, *wawancara*, Ponorogo, 21 April 2019.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa, keberhasilan manajerial kepala sekolah meliputi, MTs Negeri 6 Ponorogo menjadi Perintis (Ujian Nasional Berbasis Komputer), Menjadi Sekolah Berwawasan Lingkungan dan Mitigasi Bencana Alam yang berbasis Adiwiyata, kemudian mendapat Predikat sekolah ramah anak oleh beberapa lembaga dan elemen sosial lainnya. Keberhasilan di atas bukan keberuntungan datang sendiri, tetapi kerja keras kepala sekolah dan semua anggota dalam menentukan program yang akan dicapai.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Dalam hal kewirausahaan ada banyak tantangan untuk merumuskan dan wujudkan program-program. Sekolah dihadapkan pada tantangan semakin tingginya harapan pemerintah dan masyarakat terhadap semakin berkualitasnya lulusan, mampu menjawab tantangan dan mampu bersaing pada era globalisasi dan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang semakin ketat. Apalagi menghadapi Indonesia emas tahun 2045, di mana Indonesia memiliki bonus demografi karena begitu banyak generasi bangsa yang berusia produktif.

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang

berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya. Menurut Cahyani selaku bendahara sekolah mengatakan “bahwa mendirikan koperasi sekolah, mendirikan kantin sekolah, bermitra dengan perusahaan air mineral, bekerjasama dengan lembaga pendidikan swasta, bekerjasama dengan Perhutani untuk pendidikan lingkungan.”⁸⁵

Kemampuan kewirausahaan kepala sekolah dalam mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri yang dicirikan dengan kepribadian kuat, bermental wirausaha. Sedangkan jika ingin sukses dalam mengembangkan program kewirausahaan di sekolah, maka kepala sekolah, tenaga kependidikan baik guru maupun karyawan dan peserta didik harus bisa secara bersama memahami dan mengembangkan sikap kewirausahaan sesuai dengan tugas masing-masing.

Menurut Nur Cahyani selaku bendahara sekolah juga mengatakan, “selain mengelola dana BOS, bermitra dengan perusahaan, mengajukan bantuan kepada perusahaan atau kerjasama dana dari alumni. Bentuk bantuan sebenarnya bukan hanya dalam bentuk dana, tetapi juga bisa dalam bentuk material.”⁸⁶

Dari beberapa definisi di atas maka kompetensi kewirausahaan yang telah dilaksanakan kepala sekolah adalah meliputi kantin sekolah, koperasi sekolah, bekerja sama dengan perusahaan air minum, serta

⁸⁵ Nur Cahyani, *wawancara*, Ponorogo, 22 April 2019.

⁸⁶ *Ibid.*

mendapatkan BOS untuk operasional kegiatan-kegiatan penunjang program sekolah serta dana lainnya yang bersifat swadaya.

d. Kompetensi Supervisi

Sekolah melaksanakan tanggung jawab paling produktif jika terdapat konsensus tentang tujuan sekolah dan semua pihak bersama-sama berusaha mencapainya. Posisi kepala sekolah dalam hal ini adalah bertanggung jawab untuk menyelenggarakan sekolah secara produktif. Persoalannya adalah bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan tersebut kepala sekolah tidak mungkin melaksanakan seluruh kegiatan sendiri, oleh karena itu ada pendelegasian kepada guru maupun staff, untuk memastikan bahwa pendelegasian tugas itu dilaksanakan secara tepat waktu dengan cara yang tepat atau tidak maka diperlukanlah supervisi.⁸⁷

Bentuk supervisi yang paling efektif terjadi jika staff, peserta didik, dan orang tua memandang kepala sekolah sebagai orang yang tahu persis tentang hal-hal yang terjadi di sekolahnya. Dalam konteks ini, dengan melakukan supervisi maka akan dilakukan tindakan kunjungan kelas, berbicara dengan guru, peserta didik, dan orang tua, mengikuti perkembangan masyarakat sekolah, orang-orang dan peristiwa yang terjadi dalam rangka memenuhi tanggungjawab ini.⁸⁸

⁸⁷Diakses dari <https://obeeth.wordpress.com/203-2/kompetensi-supervisi-kepala-sekolah/> 2 Agustus 2019. Pukul 12.00

⁸⁸Diakses dari <https://obeeth.wordpress.com/203-2/kompetensi-supervisi-kepala-sekolah/>

Dalam upaya peningkatan kualitas profesionalisme guru dan karyawan. Kepala sekolah harus mampu membuat ide kreatif diantaranya untuk supervisi guru. Seperti yang dikemukakan Agung:

Biasanya saya berkeliling ke kelas untuk memastikan proses pembelajaran siswa, terkadang jika ada ketidak sesuaian atau ada hal yang tidak tepat saya langsung membenarkan dan memberi pengarahan. Terkadang ada guru yang menyampaikan kritikan atau saran ataupun minta solusi tentang proses pembelajaran yang belum sesuai. Sesekali saya bertanya kepada siswa terkait proses pembelajaran dikelas. Supervisi yang saya lakukan harus secara detail dan menyeluruh.⁸⁹

Lebih lanjut dikemukakan Agung Drajatmono menerangkan bahwa tujuan konkrit supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

Tujuan supervisi pengajaran adalah membantu dan memberikan kemudahan kepada para guru untuk belajar meningkatkan kemampuan mereka guna mewujudkan tujuan belajar peserta didik. Kemudian untuk mengetahui keberhasilan terkadang saya berdiskusi dengan siswa atau siswi untuk menanyakan apabila ada ketidaksesuaian dalam pelaksanaan pembelajaran, atau ingin memberikan masukan tentang kenyamanan pembelajaran di kelas. Kepala sekolah memberikan masukan supaya dibenahi atau direvisi supaya lebih sempurna apabila terdapat kekurangan.⁹⁰

Supervisi pendidikan berperan memberikan kemudahan dan membantu kepala sekolah dan guru mengembangkan potensi secara optimal. Supervisi harus dapat meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah sehingga dapat mencapai efektivitas dan efisiensi program sekolah secara keseluruhan. Melalui supervisi, guru diberi kesempatan untuk meningkatkan kinerja, dilatih untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi.

⁸⁹ Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

⁹⁰ Ibid.

Dalam merumuskan program sekolah, guru diberi kesempatan untuk memberikan masukan dan penilaian program yang disusun. Keterlibatan guru secara penuh dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan berdampak pada peningkatan semangat kerja. Dengan demikian tujuan supervisi pendidikan adalah meningkatkan kemampuan profesional dan teknis bagi guru, kepala sekolah, dan personel sekolah lainnya agar proses pendidikan di sekolah lebih berkualitas. Dan yang utama, supervisi pendidikan dilakukan atas dasar kerjasama, partisipasi, dan kolaborasi, bukan berdasarkan paksaan dan kepatuhan. Dengan demikian, akan timbul kesadaran, inisiatif, dan kreativitas personel sekolah.⁹¹ Sehingga dengan kesempatan tersebut kepala sekolah dapat menilai seberapa besar kompetensi guru tersebut untuk mewujudkan pembelajaran yang ideal dan kondusif.

e. Kompetensi Sosial

Dalam melaksanakan program dan kepemimpinannya, seorang kepala sekolah tidak cukup hanya memimpin saja. Tetapi kepiawaian dalam mengorganisir, manajemen dan mengevaluasi juga sangat penting. Keberhasilan yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik jika kepala sekolah dapat luwes dan komunikatif. Seperti yang disampaikan Imam Chudori,

Agung adalah teladan yang baik, beliau selalu bergaul secara efektif. Adanya saling menghormati dan menghargai baik itu atasan dengan bawahan, peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik. Beliau selalu berkata

⁹¹ Diakses dari <https://bagawanabiyasa.wordpress.com/2016/09/13/supervisi-kepala-sekolah/>

ataupun menyampaikan keinginannya disampaikan dengan cara yang komunikatif disetiap waktu.⁹²

Kemudian Imam menambahkan dalam pelaksanaannya sosialisasi sebagai berikut:

Proses perencanaan hubungan sekolah dan masyarakat berbentuk *workshop* dan melibatkan seluruh elemen sekolah di mana program-program yang direncanakan akan disampaikan dan disosialisasikan. Dengan demikian Humas mendapatkan saran, kritik, dan masukan untuk perbaikan program kerja satu tahun ke depan yang nantinya apabila sudah disetujui maka akan disahkan menjadi program kerja satu tahun ke depan. Di dalam proses pelaksanaan hubungan sekolah dan masyarakat yaitu bekerja sama dengan pihak kepolisian dalam hal sosialisasi pendidikan dan wawasan tentang pergaulan remaja. Kemudian bekerja sama dengan lembaga bimbingan belajar untuk mengadakan *tryout* sebagai tolak ukur siswa sebelum menghadapi ujian nasional.⁹³

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan sosial seorang kepala sekolah dapat ditunjukkan dengan cara berkomunikasi yang baik, saling menghormati satu sama lain tanpa membedakan status, selalu menjadi teladan untuk bawahannya, menjalin komunikasi dengan masyarakat, kepolisian, koramil, puskesmas dan dalam bekerjasama dengan orang lain, peduli sosial dan memiliki kepekaan sosial.

2. Kontribusinya Manajerial Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs Negeri 6 Ponorogo

Kreativitas dan inovasi setiap orang berbeda-beda sesuai ilmu dan pengetahuannya. Sumber daya manusia yang unggul adalah sumber daya

⁹²Imam Chudori, *wawancara*, Ponorogo, 14 April 2019.

⁹³Ibid.

yang mampu produktif dalam menciptakan inovasi-inovasi dan kreativitas, karena dengan inovasi dan kreativitas akan berwarna dan semakin bernilai apa yang menjadi usahanya. Dalam peningkatan mutu sumber daya manusia di lingkungan MTs Negeri 6 Ponorogo terdapat banyak kegiatan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan guru dan karyawan. Seperti yang dituturkan Agung yaitu “ada beberapa hal yang dilakukan di antaranya; memberikan pengarahan kepada guru dan staf agar melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya masing-masing sesuai yang menjadi tanggung jawabnya, membangun kerja sama yang baik antara komponen internal sekolah (guru dan staf).”⁹⁴

Kemudian Agung menambahkan penekanan kepada guru dan karyawan bahwa:

Saya selalu menjalin komunikasi yang efektif dengan Guru Karyawan dan lingkungan masyarakat. Memberikan peran serta adanya persepsi yang sama atas tugas-tugas yang harus diselesaikan. Memberikan peluang bagi guru-guru yang berprestasi untuk berkarya dan berinovasi dalam mengembangkan sekolah yang efektif.⁹⁵

Dalam pengembangan mutu sumber daya manusia di lingkungan MTs Negeri 6 Ponorogo. Seperti yang dituturkan Suratman selaku Komite:

Penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, dengan mengutamakan komunikasi yang persuasif, dengan pengarahan serta petunjuk dari kepala sekolah, maka semua guru melaksanakan dengan ikhlas, karena kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu memperhatikan bawahannya, agar tidak ada yang dirugikan sehingga mereka selalu menghormati

⁹⁴ Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

⁹⁵ Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

dengan kebijakan yang diambil selama ia memimpin MTs Negeri 6 Ponorogo.⁹⁶

Pengembangan sumber daya manusia di lingkungan MTs Negeri 6 Ponorogo dilakukan dengan berbagai langkah oleh kepala sekolah, seperti yang dituturkan Mujaroini selaku Waka Kurikulum:

Kepala Sekolah memberikan peluang yang sama terhadap guru dan karyawan untuk posisi atau jabatan tertentu berdasarkan kompetensinya. Pengangkatan guru dan karyawan disesuaikan dengan kebutuhan. Kepala sekolah selalu mengajurkan kepada guru dan karyawan mengikuti pelatihan-pelatihan, workshop, seminar, dan bahkan melanjutkan kuliah lagi. Pengembangan ini dilaksanakan sesuai kebutuhan dan tantangan zaman. Kemudian memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi dan berinovasi sebagai bentuk keberhasilannya.⁹⁷

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kontribusi kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia diantaranya adalah, memberikan bimbingan dan pengarahan kepada semua pihak, memberikan pengarahan kepada guru dan staf agar melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya masing-masing sesuai yang menjadi tanggung jawabnya, membangun kerja sama yang baik antara komponen internal sekolah (guru dan staf). Kepala sekolah menjalin komunikasi yang efektif dengan guru karyawan dan lingkungan masyarakat. Memberikan peran serta adanya persepsi yang sama atas tugas-tugas yang harus diselesaikan. Memberikan peluang bagi guru-guru yang berprestasi untuk berkarya dan berinovasi dalam mengembangkan sekolah yang efektif.

Kepala sekolah mengutamakan komunikasi yang persuasif, dengan pengarahan serta petunjuk dari kepala sekolah, maka semua guru

⁹⁶ Suratman Rosyid, *wawancara*, Ponorogo, 2 Mei 2019.

⁹⁷ Mujaroini, *wawancara*, Ponorogo, 15 April 2019

melaksanakan dengan ikhlas, karena kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu memperhatikan bawahannya, agar tidak ada yang dirugikan sehingga mereka selalu menghormati dengan kebijakan yang diambil selama ia memimpin MTs Negeri 6 Ponorogo.

Kepala Sekolah memberikan peluang yang sama terhadap guru dan karyawan untuk posisi atau jabatan tertentu berdasarkan kompetensinya. Pengangkatan guru dan karyawan disesuaikan dengan kebutuhan. Kepala Sekolah selalu menganjurkan kepada guru dan karyawan mengikuti pelatihan-pelatihan sesuai kebutuhan dan tantangan zaman. Memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi dan berinovasi.

3. Perwujudan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Sekolah Efektif di MTs Negeri 6 Ponorogo

Setiap kepala sekolah pasti menginginkan sekolah yang efektif, akan tetapi hal itu sulit dilakukan tanpa adanya komitmen dan kerja keras serta kerja sama seluruh warga sekolah dan bahkan kerja sama dengan berbagai pihak dan masyarakat. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), efektif adalah efek (akibat, hasil, pengaruh), Obat persamaannya Manjur, Ampuh, Mujarab, Usaha persamaannya hasil terbaik, Mulai berlaku persamaannya Peraturan, Undang-undang. Sehingga dapat disimpulkan bahwasanya pengertian efektif adalah suatu kegiatan yang

dapat diselesaikan dengan tepat dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.⁹⁸

Sebagaimana yang dikemukakan oleh H. E. Mulyasa, sedikitnya terdapat sembilan aspek dalam menciptakan sekolah efektif kesembilan aspek tersebut berkaitan dengan perencanaan pengembangan sekolah, pengembangan guru dan staf, pengembangan peserta didik, pelibatan orang tua dan masyarakat, penghargaan dan intensif, tata tertib dan disiplin, pengembangan kurikulum dan pembelajaran, manajemen keuangan dan pembiayaan, serta pendayagunaan sarana dan prasarana sekolah. Karakter tersebut saling mendukung satu sama lain dalam mendorong terciptanya sebuah sekolah efektif.⁹⁹

Perencanaan program sekolah tentu harus dipersiapkan dengan matang dan terencana baik. Tanpa ada rencana dan pengelolaan yang matang tidak akan mungkin program tersebut berjalan dengan baik.

Menurut Agung selaku kepala sekolah mengemukakan:

Dalam melaksanakan manajemen di sekolah, kepala sekolah harus mampu untuk menggerakkan seluruh warga sekolah dan unsur-unsur yang dapat menunjang keberhasilan suatu program, agar rencana program dapat dilaksanakan secara realistis. Kepala MTs Negeri 6 Ponorogo telah melakukan berbagai upaya dalam melaksanakan manajemen di sekolah, yaitu sebagai penggerak dan pemberi contoh, baik yang dimulai dari perencanaan program, pelaksanaan program, sampai kepada evaluasi program. Semuanya harus dikuasai oleh kepala sekolah.¹⁰⁰

⁹⁸Diakses di <https://www.ruangguru.co.id/pengertian-efektif-dan-efisien-beserta-contohnya-lengkap/>

⁹⁹H. E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 68.

¹⁰⁰Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

Melalui perencanaan, kepala sekolah, guru dan semua pihak memahami target-target kerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Untuk mencapai target tersebut, kepala sekolah mengorganisasikan program sekolah, program pembelajaran, tenaga guru dan pegawai, sarana, dan keuangan sekolah. Dalam hal ini program yang direncanakan kepala sekolah menurut Agung sebagai berikut :

Rencana dalam manajerial menuju sekolah efektif diantaranya menyusun visi, misi dan tujuan sekolah yang akan dicapai. Membuat program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang untuk rencana strategis sekolah. Dalam perumusan ini saya melibatkan semua warga sekolah, baik guru, karyawan, komite sekolah serta pengawas sekolah. Dengan begitu target ke depan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah dapat tercapai.¹⁰¹

Kemudian kesuksesan dan kelancaran dalam menjalankan program tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh kepala sekolah. Kemudian dalam proses pelaksanaannya tentu membutuhkan kerja sama dalam pengorganisasiannya. Sebuah program tidak mungkin akan diselesaikan oleh kepala sekolah sendiri. Menurut Agung “untuk pelaksanaan program, saya membagi tugas sesuai tupoksinya, kemudian penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab pengurus atau anggota organisasi. Dengan penjabaran tugas dan tanggung jawab saya berharap semua dapat menjalankan dengan sepenuh hati.”¹⁰²

Program-program sekolah pasti ada yang sederhana dan ada pula yang rumit atau butuh waktu yang banyak dan biaya yang cukup untuk

¹⁰¹ Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

¹⁰² *Ibid.*

merealisasikannya. Dalam pelaksanaan tersebut pasti ada kendala atau hambatan yang dihadapi. Kemudian kepala sekolah memberi penjelasan.

Terlaksananya program-program sekolah akan sangat efektif manakala saya selalu berkomunikasi dengan mereka di setiap waktu. Komunikasi ini juga bagian dari pembimbingan dan pengontrolan jika ada hal yang belum berjalan. Terkait biaya pelaksanaan program-program tersebut sudah diplotkan dalam rencana kegiatan anggaran madrasah (RKAM) tahunan dan empat tahunan.¹⁰³

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa, dalam manajerial kepala sekolah selalu menggerakkan seluruh elemen sekolah untuk melaksanakan program sekolah, di antaranya merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah. Kemudian kepala sekolah membentuk tim untuk membuat program jangka pendek, jangka menengah dan juga jangka panjang. Program-program tersebut disepakati dan disahkan untuk dilaksanakan.

Dalam pelaksanaan program-program tersebut kepala sekolah selalu memantau dan membagi tugas sesuai tupoksinya, kemudian penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab pengurus atau anggota organisasi. Dengan penjabaran tugas dan tanggung jawab saya berharap semua dapat menjalankan dengan sepenuh hati. Kemudian kepala sekolah selalu aktif komunikatif untuk mempublikasikan dan menekatkan kepala seluruh guru dan karyawan serta seluruh warga sekolah untuk patuh dalam melaksanakannya.

Kemudian dalam pengembangan siswa-siswi kepala sekolah membentuk tim khusus untuk pendirian kelas dan melaksanakan program bakat minat peserta didik, menurut Mujaroini mengatakan:

¹⁰³ Mujaroini, *wawancara*, Ponorogo, 15 April 2019.

Saya selaku waka kurikulum diberi mandat untuk mengembangkan kegiatan-kegiatan dan program-program yang berkaitan dengan proses pembelajaran diantaranya dalam pembentukan program kelas regular dan program kelas bina prestasi. Untuk kelas bina prestasi merupakan program unggulan yang utama pada saat penerimaan siswa baru dipersilahkan untuk memilih salah satu program di dalam kelas bina prestasi meliputi ada kelas bahasa, Kelas Tahfidzul Qur'an, Kelas Olahraga dan kelas Informasi Teknologi (IT). Dari kelas bina prestasi ini diharapkan pendidikan anak lebih maju dan berbakat dapat ditampilkan dalam dan luar sekolah.¹⁰⁴

Perumusan kelas bina prestasi adalah salah satu gebrakan sekolah untuk meningkatkan daya saing dengan sekolah menengah pertama disekitar wilayah Kecamatan Sampung. Selain MTs Negeri 6 juga termasuk sekolah yang berwawasan adiwiyata, sekolah ramah anak, sekolah yang berbasis *e-library* juga sebagai sekolah yang bermitra dengan masyarakat dan dinas-dinas di wilayah Kecamatan Sampung untuk merealisasikan pendidikan yang efektif.

Dalam penerapan kegiatan belajar mengajar, semua guru dituntut untuk mampu melaksanakan pembelajaran yang berbasis multimedia, menurut waka kurikulum Mujaroini “semua guru dituntut mampu melaksanakan KBM yang berbasis elektronik dan multimedia (pembelajaran dapat menggunakan media, komputer, LCD, video, atau televisi. Dan saat ini akan menggunakan android untuk pembelajarannya).”¹⁰⁵

Proses pembelajaran saat ini guru dituntut untuk lihai dan piawai dalam memodifikasi dan menerapkan pembelajaran yang efektif. Pembelajaran yang berbasis kekinian yaitu multimedia. Kemudian menurut

¹⁰⁴ Alip Budiono, *wawancara*, Ponorogo, 21 April 2019.

¹⁰⁵ Mujaroini, *wawancara*, Ponorogo, 15 April 2019.

Khoirudin Alif “setiap guru di sekolah harus menggunakan media pembelajarannya berbasis *e-library*. Artinya setiap guru harus mampu menyampaikan pelajaran dan menggunakan media perpustakaan digital. Setiap belajar bisa mengakses perpustakaan digital untuk sumber belajar siswa, jadi tidak tergantung dari buku saja.”¹⁰⁶

Dalam penerapan kegiatan belajar mengajar, semua guru dituntut untuk mampu melaksanakan pembelajaran yang berbasis multimedia, pembelajaran yang berbasis *e-library*¹⁰⁷ ini bertujuan untuk memudahkan siswa dalam belajar dan memperoleh pelajaran atau materi. Selain itu pembelajaran berbasis *e-library* ini juga memudahkan guru dalam menentukan materi pembelajaran. Sehingga sebelum pelaksanaan pembelajaran siswa dapat mengakses pembelajaran lewat *e-library*.

Dari penjelasan dan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa, dalam pelaksanaan sekolah efektif di MTs Negeri 6 Ponorogo dimulai dengan melaksanakan manajemen di sekolah, yaitu sebagai penggerak dan pemberi contoh, baik yang dimulai dari perencanaan program, pelaksanaan program, sampai kepada evaluasi program. Semuanya harus dikuasai oleh kepala sekolah. Rencana dalam sekolah efektif diantaranya menyusun visi, misi dan tujuan sekolah yang akan dicapai. Membuat program jangka pendek,

¹⁰⁶ Khoirudin Alif, wawancara, Ponorogo, 20 April 2019.

¹⁰⁷ E-Library (*Electronic Library*) atau perpustakaan digital adalah suatu perpustakaan yang menyimpan data baik itu buku (tulisan), gambar, suara dalam bentuk file elektronik dan mendistribusikannya dengan menggunakan protokol elektronik melalui jaringan komputer. E-Library merupakan suatu kumpulan/koleksi artikel-artikel dan laporan yang tersedia untuk bacaan on-line atau download, e-Library mengarah pada inisiatif pembelajaran integratif. E-Library merupakan sumber yang sempurna untuk mengirimkan teks lengkap dan referensi penting multimedia, serta mudah untuk digunakan dalam penelitian. Diakses dari laman <https://indahartikelpembelajaran.wordpress.com/2012/09/12/pengertian-e-library/> pada tanggal 10 September 2019.

jangka menengah dan jangka panjang untuk rencana strategis sekolah. Dalam perumusan ini kepala sekolah melibatkan semua warga sekolah, baik guru, karyawan, komite sekolah serta pengawas sekolah. Dengan begitu target kedepan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah dapat tercapai.

Untuk pelaksanaan program, pembagian tugas sesuai tupoksinya, kemudian penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab pengurus atau anggota organisasi. Dengan penjabaran tugas dan tanggung jawab kepala sekolah berharap semua dapat menjalankan dengan sepenuh hati. Terlaksananya program-program sekolah akan sangat efektif manakala kepala sekolah selalu berkomunikasi dengan mereka di setiap waktu. Komunikasi ini juga bagian dari pembimbingan dan pengontrolan jika ada hal yang belum berjalan. Terkait biaya pelaksanaan program tersebut sudah diplotkan dalam rencana kegiatan anggaran madrasah tahunan dan empat tahunan.

Kelas Bina Prestasi adalah kelas diluar jam pelajaran efektif atau bisa dikatakan ekstrakurikuler. Namun kelas bina prestasi ini tidak diwajibkan, hanya ditawarkan kepada wali murid atau siswa yang berkenan. Kelas bina prestasi ini meliputi kelas, bilingual bahasa, kelas tahfidzul qur'an, kelas olahraga, kelas informasi teknologi. Dari kelas bina prestasi ini diharapkan pendidikan anak yang lebih maju dan berbakat dapat ditampilkan dalam dan luar sekolah.

Semua guru dituntut mampu melaksanakan KBM yang berbasis elektronik dan multimedia (pembelajaran dapat menggunakan media,

komputer, LCD, video, atau televisi. Dan saat ini akan menggunakan android untuk pembelajarannya).

C. Temuan Data Penelitian

Berdasarkan temuan-temuan data penelitian sesuai dengan kondisi riil di lapangan yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi mendalam informan utama maupun informan pendukung sebagai validasi data informan utama atas gambaran mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah. Data yang ditemukan dan terkumpul dari lapangan yaitu :

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di MTs Negeri 6 Ponorogo

Kompetensi manajerial adalah kemampuan, keahlian atau kecakapan dalam memimpin. Jika dalam sekolah maka kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai arti kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan perannya dalam pendidikan. Kemampuan ini berkaitan dengan rangkaian proses pengorganisasian dan rancangan-rancangan program yang akan dilaksanakan dalam mencapai tujuan madrasah/sekolah.

Dari paparan di atas dapat dikatakan bahwa kemampuan manajerial adalah keterampilan atau kepiawaian seorang kepala sekolah dalam merumuskan dan menentukan kebijakan di sekolah sangat menentukan maju dan tidaknya sekolah tersebut. Selain itu seorang pemimpin juga harus mampu merencanakan jangka pendek, jangka

menengah dan jangka panjang dalam merumuskan kebijakan sekolah sebagai upaya mencapai tujuan sekolah.

Agar dapat mengelola sekolah secara profesional, pemimpin pelaksana atau kepala sekolah dituntut memiliki serangkaian keahlian. Keahlian kepala sekolah menurut Permendiknas nomor 13/2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah. Dalam pelaksanaannya di MTs Negeri 6 Ponorogo bahwa pelaksanaan manajerial kepala sekolah dapat dikategorikan sebagai berikut:

a. Kompetensi kepribadian

Seperti yang diungkapkan oleh Imam Chudori, selaku Waka Humas:

Agung adalah Teladan yang baik, setiap pagi beliau sudah standby di kantor untuk memastikan keaktifan guru. Jadi apabila ada guru atau karyawan yang sering terlambat keaktifannya beliau tidak sungkan untuk menegur dan memberi bimbingan dan arahan dengan komunikatif. Dengan cara tersebut diharapkan mendorong untuk menumbuhkan jiwa-jiwa yang utama dan sadar.¹⁰⁸

Dari penjelasan di atas bahwa kepala sekolah di MTs Negeri 6 Ponorogo mempunyai keteladanan yang mencitrakan semangat dan tanggung jawab yang tinggi. Selain itu kepala sekolah juga aktif dalam memantau keaktifan dan kinerja guru dan karyawan dengan memberikan teguran dan motivasi bagi karyawan atau guru yang terlambat.

¹⁰⁸ Imam Chudori, *wawancara*, Ponorogo, 14 April 2019.

Dari bentuk kepemimpinan tersebut, seorang kepala sekolah mempunyai tipe kepemimpinan yang khas yang dimiliki. Pendapat di atas diperkuat Mujaroini bahwa:

Tipe kepemimpinan kepala MTs Negeri 6 Ponorogo dengan sistem keterbukaan dan demokrasi, mendapat dukungan dari bawahannya untuk memperdayakan guru di sekolah tersebut, sehingga semua kegiatan proses pembelajaran berjalan dengan lancar, karena sifat-sifat yang dimiliki kepala sekolah sangat terpuji karena setiap sesuatu yang diputuskan selalu dimusyawarahkan, begitu pula kepala sekolah selalu melakukan kontrol sosial kepada bawahannya agar kalau ada guru atau pegawai lainnya mempunyai permasalahan mereka dipanggil untuk menyelesaikan dengan cara terpuji.¹⁰⁹

Kepemimpinan yang baik atau profesional adalah yang mampu menjalankan visi, misi dan tujuan sekolah yang sudah direncanakan sebelumnya dengan *stakeholder*, guru dan karyawan dan komite sekolah. Baik dalam cara berkomunikasi, memotivasi, mengarahkan dan memberikan keteladanan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan apa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah integritas pribadi yang kuat, berkeinginan mengembangkan diri untuk kemajuan sekolah, terbuka dan minat dalam menjalankan jabatan sebagai kepala sekolah tanpa pamrih. Serta mampu menggerakkan program-program sekolah dengan berkomunikasi dengan guru dan karyawan lainnya dengan baik dan mampu membawa bawahan kearah tercapainya tujuan sekolah.

¹⁰⁹ Mujaroini, *wawancara*, Ponorogo, 15 April 2019.

b. Kompetensi Manajerial

Dalam hal kompetensi manajerial ini, program yang direncanakan kepala sekolah menurut Agung sebagai berikut:

Rencana dalam manajerial diantaranya menyusun visi, misi dan tujuan sekolah yang akan dicapai. Dalam perumusan ini saya melibatkan semua warga sekolah, baik guru, karyawan, komite sekolah serta pengawas sekolah. Dengan begitu target kedepan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah dapat tercapai.¹¹⁰

Kesuksesan dan kelancaran dalam menjalankan program tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh kepala sekolah. Kemudian dalam proses pelaksanaannya tentu membutuhkan kerja sama dalam pengorganisasiannya. Sebuah program tidak mungkin akan diselesaikan oleh kepala sekolah sendiri. Menurut Agung:

Untuk pelaksanaan program, saya membagi tugas sesuai tupoksinya, kemudian penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab pengurus atau anggota organisasi. Dengan penjabaran tugas dan tanggung jawab saya berharap semua dapat menjalankan dengan sepenuh hati.¹¹¹

Dalam hal ini keseriusan kepala sekolah dalam upaya manajerial sangat dipertimbangkan, karena berjalan atau suksesnya bergantung dari manajerial kepala sekolah. Selain komitmen kepala sekolah jabatan fungsional anggota yang sudah dibentuk juga berpengaruh besar dalam pelaksanaan program-program sekolah.

Program-program sekolah pasti ada yang sederhana dan ada pula yang rumit atau butuh waktu yang banyak dan biaya yang cukup untuk merealisasinya. Dalam pelaksanaan tersebut pasti ada

¹¹⁰ Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

¹¹¹ *Ibid.*

kendala atau hambatan yang dihadapi. Kemudian kepala sekolah memberi penjelasan terkait keberhasilan sekolah terpilihnya MTs Negeri 6 Ponorogo menjadi Perintis UNBK (Ujian Nasional Berbasis Komputer) atau CBT dikawasan ponorogo dan sekitarnya.¹¹²

Dalam pelaksanaannya menjadi perintis (Ujian Nasional Berbasis Komputer) pastinya sekolah dikatakan mampu dan siap untuk menjadi pelopor pelaksanaan ujian berbasis komputer yang pertama kali. Pasti ada yang semangat dan ada yang keberatan. Setiap anggota dalam jabatan personalia juga mempunyai kesibukan dan kendala entah dalam hal apapun. Kemudian langkah yang ditempuh Agung dalam proses pelaksanaan pembelajaran yaitu,

Memang dalam pelaksanaan sebuah program pasti ada yang suka dan duka dalam melaksanakannya. Untuk itu saya memberi mereka motivasi kepada rekan-rekan agar dapat bekerjasama secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan. Saya juga memberi pengarahannya bahwa tugas dan tanggung jawab harus dibagi, mana yang utama dan mana yang lebih utama. Sehingga kita harus mampu membagi waktu sebaik mungkin.¹¹³

Selain sebagai perintis UNBK (Ujian Nasional Berbasis Komputer) nasional sekolah juga mendapat Predikat Sekolah Bersasis Lingkungan Hidup atau yang Familiar dengan istilah Adiwiyata. Dalam hal ini Agung menjelaskan bahwa,

MTs Negeri 6 Ponorogo mampu merealisasikan program Sekolah Adiwiyata dalam pembelajaran sehari-hari. Selain pendidikan lingkungan hidup masuk kurikulum pelajaran juga

¹¹² Mujaroini, *wawancara*, Ponorogo, 15 April 2019.

¹¹³ *Ibid.*

adanya praktik-praktik yang dimana tujuannya untuk merealisasikan dari program Adiwiyata tersebut.¹¹⁴

Pendidikan lingkungan hidup sangat dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari. Selain menanamkan karakter yang menjaga lingkungan pada anak juga sebagai pendidikan luhur, seperti yang dikemukakan Alip Budiono selaku waka kesiswaan:

Pendidikan berbasis adiwiyata ini adalah termasuk gebrakan sekolah dalam membangun sumber daya manusia yang unggul, selain sebagai program pendidikan lingkungan juga sebagai pendidikan karakter kepada anak supaya mereka memahami arti pentingnya lingkungan hidup bagi kelangsungan hidup manusia.¹¹⁵

Dapat dinilai kinerja kepala sekolah mulai dari kedisiplinannya, keaktifannya, semangatnya, keramahannya, komunikasinya serta kepemimpinannya. Kemudian Agung menuturkan bahwa MTs Negeri 6 Ponorogo menerapkan SWALIBA (Sekolah Berwawasan Lingkungan dan Mitigasi Bencana Alam) dalam program unggulannya. Selain swaliba juga mendapatkan predikat sekolah berbasis Adiwiyata.¹¹⁶

Menurut Alip Budiono selaku waka kesiswaan mengatakan selain kepala sekolah menjalankan program adiwiyata, kepala sekolah juga berhasil membawa sekolah mendapat predikat sekolah ramah anak.¹¹⁷

¹¹⁴ Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

¹¹⁵ Alip Budiono, *wawancara*, Ponorogo, 21 April 2019.

¹¹⁶ Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

¹¹⁷ Alip Budiono, *wawancara*, Ponorogo, 21 April 2019.

Sekolah yang mendapatkan predikat sekolah ramah anak adalah termasuk keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan manajerialnya dalam merumuskan target mendapatkan respon positif masyarakat agar dapat memperoleh siswa yang banyak. Selain sebagai media dalam rumusan sekolah yang ramah anak kepala sekolah juga ingin memperlihatkan bahwa MTs Negeri 6 Ponorogo adalah layak untuk mendapatkan siswa-siswi di lingkungan sekolah sekitarnya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa, keberhasilan manajerial kepala sekolah meliputi, MTs Negeri 6 Ponorogo menjadi Perintis (Ujian Nasional Berbasis Komputer), menjadi sekolah Berwawasan Lingkungan dan Mitigasi Bencana Alam yang berbasis Adiwiyata, kemudian mendapat predikat sekolah ramah anak oleh beberapa lembaga dan elemen sosial lainnya. Keberhasilan di atas bukan keberuntungan datang sendiri, tetapi kerja keras kepala sekolah dan semua anggota dalam menentukan program yang akan dicapai.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta

kompetensi gurunya. Menurut Nur Cahyani selaku bendahara mengatakan bahwa, mendirikan koperasi sekolah, mendirikan kantin sekolah, bermitra dengan perusahaan air mineral, bekerja sama dengan lembaga pendidikan swasta, bekerjasama dengan Perhutani untuk pendidikan lingkungan.¹¹⁸

Kemampuan kewirausahaan kepala sekolah dalam mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri yang dicirikan dengan kepribadian kuat, bermental wirausaha. Sedangkan jika ingin sukses dalam mengembangkan program kewirausahaan di sekolah, maka kepala sekolah, tenaga kependidikan baik guru maupun nonguru dan peserta didik harus bisa secara bersama memahami dan mengembangkan sikap kewirausahaan sesuai dengan tugas masing-masing.

Menurut Nur Cahyani selaku bendahara mengatakan, selain mengelola dana BOS, bermitra dengan perusahaan, mengajukan bantuan kepada perusahaan, atau menggalang dana dari alumni. Bentuk bantuan sebenarnya bukan hanya dalam bentuk dana, tetapi juga bisa dalam bentuk material.¹¹⁹

Dari beberapa definisi di atas maka kompetensi kewirausahaan yang telah dilaksanakan kepala sekolah adalah meliputi kantin sekolah, koprasi sekolah, bekerjasama dengan perusahaan air minum,

¹¹⁸ Nur Cahyani, *wawancara*, Ponorogo, 22 April 2019.

¹¹⁹ *Ibid.*

serta mendapatkan BOS untuk oprasional kegiatan-kegiatan penunjang program sekolah serta dana lainnya yang bersifat swadaya.

d. Kompetensi Supervisi

Dalam upaya peningkatan kualitas profesionalisme guru dan karyawan. Kepala sekolah harus mampu membuat ide kreatif diantaranya untuk supervisi guru. Seperti yang dikemukakan Agung,

Biasanya saya berkeliling ke kelas untuk memastikan proses pembelajaran siswa, terkadang jika ada ketidaksesuaian atau ada hal yang tidak tepat saya langsung membenarkan dan memberi pengarahannya. Terkadang ada guru yang menyampaikan kritikan atau saran ataupun minta solusi tentang proses pembelajaran yang belum sesuai. Sesekali saya bertanya kepada siswa terkait proses pembelajaran dikelas. Supervisi yang saya lakukan harus secara detail dan menyeluruh.¹²⁰

Lebih lanjut dikemukakan Mujaroini selaku waka kurikulum, bahwa tujuan konkrit supervisi pendidikan adalah sebagai berikut,

Tujuan supervisi pengajaran adalah membantu dan memberikan kemudahan kepada para guru untuk belajar meningkatkan kemampuan mereka guna mewujudkan tujuan belajar peserta didik. Kemudian untuk mengetahui keberhasilan terkadang saya berdiskusi dengan siswa atau siswi untuk menanyakan apabila ada ketidaksesuaian dalam pelaksanaan pembelajaran, atau ingin memberikan masukan tentang kenyamanan pembelajaran di kelas. Kepala sekolah memberikan masukan supaya dibenahi atau direvisi supaya lebih sempurna apabila terdapat kekurangan.¹²¹

Supervisi pendidikan berperan memberikan kemudahan dan membantu kepala sekolah dan guru mengembangkan potensi secara optimal. Supervisi harus dapat meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah sehingga dapat mencapai efektivitas dan efisiensi program

¹²⁰ Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

¹²¹ Mujaroini, *wawancara*, Ponorogo, 15 April 2019.

sekolah secara keseluruhan. Melalui supervisi, guru diberi kesempatan untuk meningkatkan kinerja, dilatih untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi.

Dalam merumuskan program sekolah, guru diberi kesempatan untuk memberikan masukan dan penilaian program yang disusun. Keterlibatan guru secara penuh dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan berdampak pada peningkatan semangat kerja. Dengan demikian tujuan supervisi pendidikan adalah meningkatkan kemampuan profesional dan teknis bagi guru, kepala sekolah, dan personel sekolah lainnya agar proses pendidikan di sekolah lebih berkualitas. Dan yang utama, supervisi pendidikan dilakukan atas dasar kerja sama, partisipasi, dan kolaborasi, bukan berdasarkan paksaan dan kepatuhan. Dengan demikian, akan timbul kesadaran, inisiatif, dan kreativitas personel sekolah.¹²² Sehingga dengan kesempatan tersebut kepala sekolah dapat menilai seberapa besar kompetensi guru tersebut untuk mewujudkan pembelajaran yang ideal dan kondusif.

e. Kompetensi Sosial

Dalam melaksanakan program dan kepemimpinannya, seorang kepala sekolah tidak cukup hanya memimpin saja. Tetapi kepiawaian dalam mengorganisir, memanajemen dan mengevaluasi juga sangat penting. Keberhasilan yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik

¹²² Diakses dari laman <https://bagawanabiyasa.wordpress.com/2016/09/13/supervisi-kepala-sekolah/>

jika kepala sekolah dapat luwes dan komunikatif. Seperti yang disampaikan Imam Chudori,

Agung adalah teladan yang baik, beliau selalu bergaul secara efektif. Adanya saling menghormati dan menghargai baik itu atasan dengan bawahan, peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik. Beliau selalu berkata ataupun menyampaikan keinginannya disampaikan dengan cara yang komunikatif disetiap waktu.¹²³

Kemudian Imam menambahkan bahwa dalam pelaksanaannya sosialisasi,

Proses perencanaan hubungan sekolah dan masyarakat berbentuk *workshop* dan melibatkan seluruh elemen sekolah di mana program-program yang direncanakan akan disampaikan dan disosialisasikan. Dengan demikian Humas mendapatkan saran, kritik, dan masukan untuk perbaikan program kerja satu tahun ke depan yang nantinya apabila sudah disetujui maka akan disahkan menjadi program kerja satu tahun kedepan. Di dalam proses pelaksanaan hubungan sekolah dan masyarakat yaitu bekerja sama dengan pihak kepolisian dalam hal sosialisasi pendidikan dan wawasan tentang pergaulan remaja. Kemudian bekerja sama dengan lembaga bimbingan belajar untuk mengadakan *tryout* sebagai tolak ukur siswa sebelum menghadapi ujian nasional.¹²⁴

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan sosial seorang kepala sekolah dapat ditunjukkan dengan cara berkomunikasi yang baik, saling menghormati satu sama lain tanpa membedakan status, selalu menjadi teladan untuk bawahannya, menjalin komunikasi dengan masyarakat, kepolisian, koramil, puskesmas dan dalam bekerjasama dengan orang lain, peduli sosial dan memiliki kepekaan sosial.

¹²³ Imam Chudori, *wawancara*, Ponorogo, 14 April 2019.

¹²⁴ Imam Chudori, *wawancara*, Ponorogo, 14 April 2019.

2. Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di MTs Negeri 6 Ponorogo

Dalam peningkatan mutu sumber daya manusia dilingkungan MTs Negeri 6 Ponorogo terdapat banyak kegiatan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan guru dan karyawan. Seperti yang dituturkan Agung:

Ada beberapa hal yang dilakukan di antaranya; memberikan pengarahan kepada guru dan staf agar melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya masing-masing sesuai yang menjadi tanggung jawabnya, membangun kerja sama yang baik antara komponen internal sekolah (guru dan staf).¹²⁵

Kemudian Agung menambahkan penekanan kepada guru dan karyawan bahwa:

Saya selalu menjalin komunikasi yang efektif dengan Guru Karyawan dan Lingkungan masyarakat. Memberikan peran serta adanya persepsi yang sama atas tugas-tugas yang harus diselesaikan. Memberikan peluang bagi Guru-guru yang berprestasi untuk berkarya dan berinovasi dalam mengembangkan sekolah yang efektif.¹²⁶

Dalam pengembangan mutu sumber daya manusia di lingkungan MTs Negeri 6 Ponorogo. Seperti yang dituturkan Suratman selaku Komite,

Penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, dengan mengutamakan komunikasi yang persuasif, dengan pengarahan serta petunjuk dari kepala sekolah, maka semua guru melaksanakan dengan ikhlas, karena kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu memperhatikan bawahannya, agar tidak ada yang dirugikan sehingga mereka selalu menghormati dengan kebijakan yang diambil selama ia memimpin MTs Negeri 6 Ponorogo.¹²⁷

¹²⁵ Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

¹²⁶ Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

¹²⁷ Suratman Rosyid, *wawancara*, Ponorogo, 2 Mei 2019.

Pengembangan SDM di lingkungan MTs Negeri 6 Ponorogo dilakukan dengan berbagai langkah oleh kepala sekolah, seperti yang dituturkan Mujaroini selaku Waka Kurikulum:

Kepala Sekolah memberikan peluang yang sama teradap Guru dan Karyawan untuk posisi atau jabatan tertentu berdasarkan kompetensinya. Pengangkatan Guru dan karyawan disesuaikan dengan kebutuhan. Kepala Sekolah selalu mengajurkan kepada Guru dan Karyawan mengikuti pelatihan-pelatihan, workshop, seminar, dan bahkan melanjutkan kuliah lagi. Pengembangan ini dilaksanakan sesuai kebutuhan dan tantangan zaman. Kemudian memberikan reward kepada Guru yang berprestasi dan berinovasi sebagai bentuk keberhasilannya.¹²⁸

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kontribusi kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia diantaranya adalah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada semua pihak, memberikan pengarahan kepada guru dan staf agar melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya masing-masing sesuai yang menjadi tanggung jawabnya, membangun kerja sama yang baik antara komponen internal sekolah (guru dan staf). Kepala sekolah menjalin komunikasi yang efektif dengan guru karyawan dan lingkungan masyarakat. Memberikan peran serta adanya persepsi yang sama atas tugas-tugas yang harus diselesaikan. Memberikan peluang bagi guru-guru yang berprestasi untuk berkarya dan berinovasi dalam mengembangkan sekolah yang efektif.

Kepala sekolah mengutamakan komunikasi yang persuasif, dengan pengarahan serta petunjuk dari kepala sekolah, maka semua guru melaksanakan dengan ikhlas, karena kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu memperhatikan bawahannya, agar tidak ada yang

¹²⁸ Mujaroini, *wawancara*, Ponorogo, 15 April 2019

dirugikan sehingga mereka selalu menghormati dengan kebijakan yang diambil selama ia memimpin MTs Negeri 6 Ponorogo.

Kepala sekolah memberikan peluang yang sama teradap guru dan karyawan untuk posisi atau jabatan tertentu berdasarkan kompetensinya. Pengangkatan guru dan karyawan disesuaikan dengan kebutuhan. Kepala sekolah selalu mengajurkan kepada guru dan karyawan mengikuti pelatihan-pelatihan sesuai kebutuhan dan tantangan zaman. Memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi dan berinovasi.

3. Perwujudan Dalam Menciptakan Sekolah Efektif di MTs Negeri 6 Ponorogo

Perencanaan program sekolah tentu harus dipersiapkan dengan matang dan terencana baik. Tanpa ada rencana dan pengelolaan yang matang tidak akan mungkin program tersebut berjalan dengan baik.

Menurut Agung selaku kepala sekolah mengemukakan:

Dalam melaksanakan manajemen di sekolah, kepala sekolah harus mampu untuk menggerakkan seluruh warga sekolah dan unsur-unsur yang dapat menunjang keberhasilan suatu program, agar rencana program dapat dilaksanakan secara realistis. Kepala MTs Negeri 6 Ponorogo telah melakukan berbagai upaya dalam melaksanakan manajemen di sekolah, yaitu sebagai penggerak dan pemberi contoh, baik yang dimulai dari perencanaan program, pelaksanaan program, sampai kepada evaluasi program. Semuanya harus dikuasai oleh kepala sekolah.¹²⁹

Melalui perencanaan, kepala sekolah, guru dan semua pihak memahami target-target kerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Untuk mencapai target tersebut, kepala sekolah mengorganisasikan

¹²⁹ Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

program sekolah, program pembelajaran, tenaga guru dan pegawai, sarana, dan keuangan sekolah. Dalam hal ini program yang direncanakan kepala sekolah menurut Agung sebagai berikut :

Rencana dalam manajerial menuju sekolah efektif diantaranya menyusun visi, misi dan tujuan sekolah yang akan dicapai. Membuat program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang untuk rencana strategis sekolah. Dalam perumusan ini saya melibatkan semua warga sekolah, baik guru, karyawan, komite sekolah serta pengawas sekolah. Dengan begitu target ke depan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah dapat tercapai.¹³⁰

Kemudian kesuksesan dan kelancaran dalam menjalankan program tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh kepala sekolah. Kemudian dalam proses pelaksanaannya tentu membutuhkan kerja sama dalam pengorganisasiannya. Sebuah program tidak mungkin akan diselesaikan oleh kepala sekolah sendiri. Menurut Agung untuk pelaksanaan program, saya membagi tugas sesuai tupoksinya, kemudian penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab pengurus atau anggota organisasi. Dengan penjabaran tugas dan tanggung jawab saya berharap semua dapat menjalankan dengan sepenuh hati.¹³¹

Program-program sekolah pasti ada yang sederhana dan ada pula yang rumit atau butuh waktu yang banyak dan biaya yang cukup untuk merealisasikannya. Dalam pelaksanaan tersebut pasti ada kendala atau hambatan yang dihadapi. Kemudian kepala sekolah memberi penjelasan.

Terlaksananya program-program sekolah akan sangat efektif manakala saya selalu berkomunikasi dengan mereka di setiap waktu. Komunikasi ini juga bagian dari pembimbingan dan pengontrolan jika ada hal yang belum berjalan. Terkait biaya pelaksanaan

¹³⁰ Agung Drajatmono, *wawancara*, Ponorogo, 13 April 2019.

¹³¹ *Ibid.*

program-program tersebut sudah diplotkan dalam rencana kegiatan anggaran madrasah tahunan dan empat tahunan.”¹³²

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa, dalam manajerial kepala sekolah selalu menggerakkan seluruh elemen sekolah untuk melaksanakan program sekolah, diantaranya merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah. Kemudian kepala sekolah membentuk tim untuk membuat program jangka pendek, jangka menengah dan juga jangka panjang. Program-program tersebut disepakati dan disahkan untuk dilaksanakan.

Dalam pelaksanaan program-program tersebut kepala sekolah selalu memantau dan membagi tugas sesuai tupoksinya, kemudian penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab pengurus atau anggota organisasi. Dengan penjabaran tugas dan tanggung jawab saya berharap semua dapat menjalankan dengan sepenuh hati. Kemudian kepala sekolah selalu aktif komunikatif untuk mempublikasikan dan merekatkan kepada seluruh guru dan karyawan serta seluruh warga sekolah untuk patuh dalam melaksanakannya.

Kemudian dalam pengembangan siswa-siswi kepala sekolah membentuk tim khusus untuk pendirian kelas dan melaksanakan program bakat minat peserta didik, menurut Alip Budiono mengatakan,

Saya selaku waka kesiswaan diberi mandat oleh kepala sekolah untuk melaksanakan kelas Bina Prestasi. Kelas ini adalah kelas di luar jam pelajaran efektif atau bisa dikatakan ekstrakurikuler. Namun kelas bina prestasi ini tidak diwajibkan, hanya ditawarkan kepada wali murid atau siswa yang berkenan. Kelas bina prestasi ini meliputi kelas, Bilingual bahasa Inggris, Kelas Tahfidzul Qur'an, Kelas Olahraga. Dari kelas Bimpres ini diharapkan pendidikan anak

¹³² Mujaroini, *wawancara*, Ponorogo, 15 April 2019.

lebih maju dan berbakat dapat ditampilkan dalam dan luar sekolah.¹³³

Perumusan kelas bina prestasi adalah salah satu gebrakan sekolah untuk meningkatkan daya saing dengan sekolah menengah pertama di sekitar wilayah Kecamatan Sampung. Selain MTs Negeri 6 juga termasuk sekolah yang berwawasan Adiwiyata, Sekolah Ramah Anak, Sekolah yang berbasis *e-library* juga sebagai sekolah yang bermitra dengan masyarakat dan dinas-dinas di wilayah Kecamatan Sampung untuk merealisasikan pendidikan yang efektif.

Dalam penerapan kegiatan belajar mengajar, semua guru dituntut untuk mampu melaksanakan pembelajaran yang berbasis multimedia, menurut Waka Kurikulum Mujaroini mengatakan semua guru dituntut mampu melaksanakan KBM yang berbasis elektronik dan multimedia (pembelajaran dapat menggunakan media, komputer, LCD, video, atau televisi. Dan saat ini akan menggunakan android untuk pembelajarannya).¹³⁴

Proses pembelajaran saat ini guru dituntut untuk lihai dan piawai dalam memodifikasi dan menerapkan pembelajaran yang efektif. Pembelajaran yang berbasis kekinian yaitu multimedia. Kemudian menurut Khoirudi Alif mengatakan setiap guru di sekolah harus menggunakan media pembelajarannya berbasis *e-library*. Artinya setiap guru harus mampu menyampaikan pelajaran dan menggunakan media perpustakaan digital.

¹³³ Alip Budiono, *wawancara*, Ponorogo, 21 April 2019.

¹³⁴ Mujaroini, *wawancara*, Ponorogo, 15 April 2019.

Setiap belajar bisa mengakses perpustakaan digital untuk sumber belajar siswa, jadi tidak tergantung dari buku saja.”¹³⁵

Dalam penerapan kegiatan belajar mengajar, semua guru dituntut untuk mampu melaksanakan pembelajaran yang berbasis multimedia, pembelajaran yang berbasis *e-library*¹³⁶ ini bertujuan untuk memudahkan siswa dalam belajar dan memperoleh pelajaran atau materi. Selain itu pembelajaran berbasis *e-library* ini juga memudahkan guru dalam menentukan materi pembelajaran. Sehingga sebelum pelaksanaan pembelajaran siswa dapat mengakses pembelajaran lewat *E-library*.

Dari penjelasan dan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa, dalam pelaksanaan sekolah efektif di MTs Negeri 6 Ponorogo dimulai dengan melaksanakan manajemen di sekolah, yaitu sebagai penggerak dan pemberi contoh, baik yang dimulai dari perencanaan program, pelaksanaan program, sampai kepada evaluasi program. Semuanya harus dikuasai oleh kepala sekolah. Rencana dalam sekolah efektif diantaranya menyusun visi, misi dan tujuan sekolah yang akan dicapai. Membuat program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang untuk rencana strategis sekolah. Dalam perumusan ini saya melibatkan semua warga sekolah, baik guru,

¹³⁵ Khoirudin Alif, *wawancara*, Ponorogo, 20 April 2019.

¹³⁶ E-Library (*Electronic Library*) atau perpustakaan digital adalah suatu perpustakaan yang menyimpan data baik itu buku (tulisan), gambar, suara dalam bentuk file elektronik dan mendistribusikannya dengan menggunakan protokol elektronik melalui jaringan komputer. E-Library merupakan suatu kumpulan/koleksi artikel-artikel dan laporan yang tersedia untuk bacaan on-line atau download, e-Library mengarah pada inisiatif pembelajaran integratif. E-Library merupakan sumber yang sempurna untuk mengirimkan teks lengkap dan referensi penting multimedia, serta mudah untuk digunakan dalam penelitian. Diakses dari laman <https://indahartikelpembelajaran.wordpress.com/2012/09/12/pengertian-e-library/> pada tanggal 10 September 2019.

karyawan, komite sekolah serta pengawas sekolah. Dengan begitu target ke depan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah dapat tercapai.

Untuk pelaksanaan program, pembagian tugas sesuai tupoksinya, kemudian penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab pengurus atau anggota organisasi. Dengan penjabaran tugas dan tanggung jawab saya berharap semua dapat menjalankan dengan sepenuh hati. Terlaksananya program-program sekolah akan sangat efektif manakala saya selalu berkomunikasi dengan mereka disetiap waktu. Komunikasi ini juga bagian dari pembimbingan dan pengontrolan jika ada hal yang belum berjalan. Terkait biaya pelaksanaan program tersebut sudah diplotkan dalam rencana kegiatan anggaran madrasah tahunan dan empat tahunan.

Kelas Bina Prestasi ini adalah kelas diluar jam pelajaran efektif atau bisa dikatakan ekstrakurikuler. Namun kelas bina prestasi ini diwajibkan, bagi yang memilih program. Kelas bina prestasi ini meliputi kelas bilingual bahasa, kelas tahfidzul qur'an, kelas olahraga. Dari kelas bina prestasi ini diharapkan pendidikan anak yang lebih maju dan berbakat dapat ditampilkan dalam dan luar sekolah. Semua guru dituntut mampu melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang berbasis elektronik dan multimedia (pembelajaran dapat menggunakan media, komputer, LCD, video, atau televisi. Dan saat ini akan menggunakan android untuk pembelajarannya).

BAB IV

ANALISIS PERAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MENUJU

SEKOLAH EFEKTIF

Berdasarkan temuan-temuan data penelitian sesuai dengan kondisi riil di lapangan yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi mendalam informan utama maupun informan pendukung sebagai validasi data informan utama atas gambaran mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah. Data yang ditemukan dan terkumpul dari lapangan yaitu:

A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di MTs Negeri 6 Ponorogo

Kompetensi manajerial adalah kemampuan, keahlian atau kecakapan dalam memimpin. Jika dalam sekolah maka kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai arti kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan perannya dalam pendidikan. Kemampuan ini berkaitan dengan rangkaian proses pengorganisasian dan rancangan-rancangan program yang akan dilaksanakan dalam mencapai tujuan madrasah/sekolah.

Dari paparan di atas dapat dikatakan bahwa kemampuan manajerial Kepala MTs Negeri 6 Ponorogo sudah dilaksanakan dengan baik, karena kemampuan manajerial kepala sekolah MTs Negeri 6 Ponorogo sudah mengacu pada Permendiknas Nomer 23 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah. Hal ini dibuktikan dengan ungkapan Imam Chudori selaku Waka

Humas yang mengatakan, Agung adalah Teladan yang baik, setiap pagi beliau sudah *standby* di kantor untuk memastikan keaktifan guru. Jadi apabila ada guru atau karyawan yang sering terlambat keaktifannya beliau tidak sungkan untuk menegur dan memberi bimbingan dan arahan dengan komunikatif persuasif. Dengan cara tersebut diharapkan mendorong untuk menumbuhkan jiwa-jiwa yang utama dan sadar. Pendapat di atas diperkuat oleh Mujaroini bahwa, tipe kepemimpinan kepala MTs Negeri 6 Ponorogo dengan sistem keterbukaan dan demokrasi, mendapat dukungan dari bawahannya untuk memperdayakan guru di sekolah tersebut, sehingga semua kegiatan proses pembelajaran berjalan dengan lancar, karena sifat-sifat yang dimiliki kepala sekolah sangat terpuji karena setiap sesuatu yang diputuskan selalu dimusyawarahkan, begitu pula kepala sekolah selalu melakukan kontrol sosial kepada bawahannya agar kalau ada guru atau pegawai lainnya mempunyai permasalahan mereka dipanggil untuk menyelesaikan dengan cara terpuji.

Dari penjelasan di atas bahwa kepala sekolah di MTs Negeri 6 Ponorogo mempunyai keteladanan yang mencitrakan semangat dan tanggung jawab yang tinggi. Selain itu kepala sekolah juga aktif dalam memantau kehadiran dan kinerja guru dan karyawan dengan memberikan teguran dan motivasi bagi karyawan atau guru yang terlambat. Mempunyai integritas pribadi yang kuat, berkeinginan mengembangkan diri untuk kemajuan sekolah, terbuka dan minat dalam menjalankan jabatan sebagai kepala sekolah tanpa pamrih. Serta mampu menggerakkan program-program sekolah

dengan berkomunikasi dengan guru dan karyawan lainnya dengan baik dan mampu membawa bawahan ke arah tercapainya tujuan sekolah. Hal ini sesuai dengan Permendiknas No. 13 Tahun 2007,¹³⁷ yaitu Kompetensi Kepribadian.

Peran kepala sekolah dalam pendayagunaan pengetahuan dan kepemimpinannya harus mampu membuat rencana dalam manajerial diantaranya menyusun visi, misi dan tujuan sekolah yang akan dicapai. Dalam perumusan ini kepala sekolah melibatkan semua warga sekolah. Kemudian dalam proses pelaksanaannya tentu membutuhkan kerja sama dalam pengorganisasiannya. Sebuah program tidak mungkin akan diselesaikan oleh kepala sekolah sendiri. Untuk pelaksanaan program, kepala sekolah membagi tugas sesuai tupoksinya, kemudian penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab pengurus atau anggota organisasi. Penjelasan ini bisa dikatakan sesuai dengan pendapat Wahyudi,¹³⁸ seorang kepala sekolah harus mempunyai ketrampilan konseptual (*conceptual skill*), Kemampuan mental untuk berpikir, memberikan pandangan, pengertian, persepsi dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh, baik mengenai visi, misi, strategi, kebijakan, dan prediksi-prediksi dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi. Dalam keterampilan ini, juga sangat penting penguasaan teori-teori manajemen.

Dalam hal ini keseriusan kepala sekolah dalam upaya manajerial sangat dipertimbangkan, karena berjalan atau suksesnya bergantung dari

¹³⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah (Jakarta : Badan Standar Nasional Pendidikan, 2007).

¹³⁸ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)* (Bandung: CV AlfaBeta, 2009), 68.

manajerial kepala sekolah. Selain komitmen kepala sekolah jabatan fungsional anggota yang sudah dibentuk juga berpengaruh besar dalam pelaksanaan program-program sekolah. Program-program sekolah pasti ada yang sederhana dan ada pula yang rumit atau butuh waktu yang banyak dan biaya yang cukup untuk merealisasikannya. Perencanaan program yang dicetuskan kepala sekolah termasuk memenuhi persyaratan dalam kompetensi manajerial yang diungkapkan Jamal Ma'mur Asmani yang mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.¹³⁹

Prestasi kerja keras manajerial kepala sekolah diantaranya Terpilihnya MTs Negeri 6 Ponorogo menjadi perintis (Ujian Nasional Berbasis Komputer) atau CBT di kawasan Ponorogo dan sekitarnya. Dalam pelaksanaannya menjadi perintis ujian nasional pastinya sekolah dikatakan mampu dan siap untuk menjadi pelopor pelaksanaan ujian yang berbasis kompuetr yang pertama kali. pasti ada yang semangat dan ada yang keberatan. Setiap anggota dalam jabatan personalia juga mempunyai kesibukan dan kendala entah dalam hal apapun. Kemudian langkah yang ditempuh Agung dalam proses pelaksanaan pembelajaran yaitu, saya memberi mereka motivasi kepada rekan-rekan agar dapat bekerja sama secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan. Kepala sekolah juga memberi pengarahan bahwa tugas dan tanggung jawab harus dibagi, mana yang utama dan mana yang lebih utama. Sehingga kita harus mampu membagi waktu

¹³⁹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah (Jakarta : Badan Standar Nasional Pendidikan, 2007).

sebaik mungkin. Selain sebagai perintis ujian Nasional sekolah juga mendapat Predikat Sekolah Bersasis Lingkungan Hidup atau yang familiar dengan istilah Adiwiyata. Dalam hal ini Agung menjelaskan bahwa MTs Negeri 6 Ponorogo mampu merealisasikan program Sekolah Adiwiyata dalam pembelajaran sehari-hari. Selain pendidikan lingkungan hidup masuk kurikulum pelajaran juga adanya praktik-praktik yang di mana tujuannya untuk merealisasikan dari program adiwiyata tersebut. Hasil prestasi sekolah yang dipimpin Agung cocok dengan teori yang dipaparkan Jamal yaitu, terwujudnya pembelajaran yang kondusif dan mempunyai budaya yang integratif antara pendidikan umum dan agama. Menurut Oding Supriadi, mengutip Verma, seorang manajer harus fokus pada beberapa hal berikut: tujuan, kemampuan memberi perintah, kesanggupan melakukan pemeliharaan, siap berkompromi, cakap dalam hal pengadministrasian, piawai melakukan pengawasan, taat pada prosedur, menjunjung tinggi konsistensi, menghindari resiko, bawahan dan kesiapan menjadi manajer yang baik dengan *kredo do things right* (esifien).¹⁴⁰

Gagasan membuat program Pendidikan lingkungan hidup sangat dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari. Selain menanamkan karakter yang menjaga lingkungan pada anak juga sebagai pendidikan luhur, seperti yang dikemukakan Alip Budiono selaku waka kesiswaan, pendidikan berbasis adiwiyata ini adalah termasuk gebrakan sekolah dalam membangun sumber daya manusia yang unggul, selain sebagai program pendidikan lingkungan

¹⁴⁰ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 25

juga sebagai pendidikan karakter kepada anak supaya mereka memahami arti pentingnya lingkungan hidup bagi kelangsungan hidup manusia. Selain itu MTs Negeri 6 Ponorogo juga menerapkan SWALIBA (Sekolah Berwawasan Lingkungan dan Mitigasi Bencana Alam) dalam program unggulannya. Selain swaliba juga mendapatkan predikat sekolah berbasis adiwiyata.

Dalam penerapan pendidikan yang inovasi kepala sekolah juga berhasil dalam hal manajerial yaitu selain kepala sekolah menjalankan program adiwiyata, kepala sekolah juga berhasil membawa sekolah mendapat predikat sekolah ramah anak. Sekolah yang mendapatkan predikat sekolah ramah anak adalah termasuk keberhasilan Agung dalam menjalankan manajerialnya dalam merumuskan target mendapatkan respon positif masyarakat agar dapat memperoleh siswa yang banyak. Selain sebagai media dalam rumusan sekolah yang ramah anak kepala sekolah juga ingin memperlihatkan bahwa MTs Negeri 6 Ponorogo adalah layak untuk mendapatkan siswa-siswi di lingkungan sekolah sekitarnya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Mulyasa,¹⁴¹ Manajerial berasal dari kata manajemen, yang dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan; penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa, keberhasilan manajerial kepala sekolah meliputi, MTs Negeri 6 Ponorogo menjadi perintis Ujian Nasional Berbasis Komputer, Menjadi Sekolah Berwawasan Lingkungan dan Mitigasi Bencana Alam yang berbasis Adiwiyata, kemudian

¹⁴¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 7.

mendapat predikat sekolah ramah anak oleh beberapa lembaga dan elemen sosial lainnya. Keberhasilan di atas bukan keberuntungan datang sendiri, tetapi kerja keras kepala sekolah dan semua anggota.

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya. Menurut Nur Cahyani selaku bendahara mengatakan bahwa, mendirikan koperasi sekolah, mendirikan kantin sekolah, bermitra dengan perusahaan air mineral, bekerjasama dengan lembaga pendidikan ekstrakurikuler, bekerjasama dengan kemampuan kewirausahaan kepala sekolah dalam mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri yang dicirikan dengan kepribadian kuat, bermental wirausaha. Sedangkan jika ingin sukses dalam mengembangkan program kewirausahaan di sekolah, maka kepala sekolah, tenaga kependidikan baik guru maupun nonguru dan peserta didik harus bisa secara bersama memahami dan mengembangkan sikap kewirausahaan sesuai dengan tugas masing-masing. Kemudian Nur Cahyani selaku bendahara mengatakan, selain mengandakan dana BOS, bermitra dengan perusahaan, mengajukan bantuan kepada perusahaan, atau menggalang dana dari alumni. Bentuk bantuan sebenarnya bukan hanya dalam bentuk dana, tetapi juga bisa dalam

bentuk material. Dari beberapa paparan data di atas termasuk sejalan dengan teori Jamal, Kompetensi manajerial menjadi keniscayaan supaya kepala sekolah mampu merancang, mengorganisasi, mengevaluasi dengan baik dan profesional. Ada *job description* yang jelas secara delegatif, otonomi masing-masing bagian, pola komunikasi yang intensif, keterbukaan informasi, serta partisipasi aktif dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan menindaklanjuti program.¹⁴² Menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007 kompetensi kewirausahaan adalah kemampuan untuk mengembangkan kepentingan pendidikan di satuan pendidikan yang bersifat sosial (inovatif, bekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, dan memiliki naluri kewirausahaan) bukan untuk kepentingan komersial.

Dari beberapa paparan data di atas maka kompetensi kewirausahaan yang telah dilaksanakan kepala sekolah adalah meliputi kantin sekolah, koperasi sekolah, bekerja sama dengan perusahaan air minum, serta mendapatkan BOS untuk operasional kegiatan-kegiatan penunjang program sekolah serta dana lainnya yang bersifat swadaya. Dalam upaya peningkatan kualitas profesionalisme guru dan karyawan. Kepala sekolah harus mampu membuat ide kreatif diantaranya untuk supervisi guru. Seperti yang dikemukakan Agung, untuk kegiatan supervisi biasanya saya berkeliling ke kelas, terkadang jika ada ketidaksesuaian atau ada hal yang tidak tepat saya langsung membenarkan. Terkadang ada guru yang menyampaikan kritikan

¹⁴² Asmani, *Tips menjadi Kepala Sekolah Profesional* 87.

atau saran ataupun minta solusi tentang proses pembelajaran. Supervisi yang kepala sekolah lakukan harus secara detail dan menyeluruh. Lebih lanjut dikemukakan Mujaroini selaku waka kurikulum, bahwa tujuan konkrit supervisi pendidikan adalah sebagai berikut, tujuan supervisi pengajaran adalah membantu dan memberikan kemudahan kepada para guru untuk belajar meningkatkan kemampuan mereka guna mewujudkan tujuan belajar peserta didik. Apabila ada ketidaksesuaian dalam pelaksanaan pembelajaran kepala sekolah memberikan masukan supaya dibenahi atau direvisi supaya lebih sempurna.

Supervisi pendidikan berperan memberikan kemudahan dan membantu kepala sekolah dan guru mengembangkan potensi secara optimal. Supervisi harus dapat meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah sehingga dapat mencapai efektivitas dan efisiensi program sekolah secara keseluruhan. Melalui supervisi, guru diberi kesempatan untuk meningkatkan kinerja, dilatih untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi.

Dalam merumuskan program sekolah, guru diberi kesempatan untuk memberikan masukan dan penilaian program yang disusun. Keterlibatan guru secara penuh dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan berdampak pada peningkatan semangat kerja. Dengan demikian tujuan supervisi pendidikan adalah meningkatkan kemampuan profesional dan teknis bagi guru, kepala sekolah, dan personel sekolah lainnya agar proses pendidikan di sekolah lebih berkualitas. Dan yang utama, supervisi pendidikan dilakukan atas dasar kerja sama, partisipasi, dan kolaborasi, bukan berdasarkan paksaan dan kepatuhan.

Dengan demikian, akan timbul kesadaran, inisiatif, dan kreativitas personel sekolah. Sehingga dengan kesempatan tersebut kepala sekolah dapat menilai seberapa besar kompetensi guru tersebut untuk mewujudkan pembelajaran yang ideal dan kondusif. Penjelasan di atas sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, yaitu tentang peningkatan kualitas kependidikan dan pendidik dengan melaksanakan supervisi.¹⁴³

Dalam melaksanakan program dan kepemimpinannya, seorang kepala sekolah tidak cukup hanya memimpin saja. Tetapi kepiawaian dalam mengorganisir, manajemen dan mengevaluasi juga sangat penting. Keberhasilan yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik jika kepala sekolah dapat luwes dan komunikatif. Seperti yang disampaikan Imam Chudori, Agung adalah teladan yang baik, beliau selalu bergaul secara efektif. Adanya saling menghormati dan menghargai baik itu atasan dengan bawahan, peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik. Beliau selalu berkata ataupun menyampaikan keinginannya disampaikan dengan cara yang komunikatif di setiap waktu. Kemudian Imam menambahkan bahwa dalam pelaksanaannya sosialisasi, proses perencanaan hubungan sekolah dan masyarakat berbentuk *workshop* dan melibatkan seluruh elemen sekolah di mana program-program yang direncanakan akan disampaikan dan disosialisasikan. Dengan demikian Humas mendapatkan saran, kritik, dan masukan untuk perbaikan program kerja satu tahun ke depan

¹⁴³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah (Jakarta : Badan Standar Nasional Pendidikan, 2007)

yang nantinya apabila sudah disetujui maka akan disahkan menjadi program kerja satu tahun ke depan. Di dalam proses pelaksanaan hubungan sekolah dan masyarakat yaitu bekerja sama dengan pihak kepolisian dalam hal sosialisasi pendidikan dan wawasan tentang pergaulan remaja. Kemudian bekerja sama dengan lembaga bimbingan belajar untuk mengadakan *tryout* sebagai tolak ukur siswa sebelum menghadapi ujian nasional. Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan sosial seorang kepala sekolah dapat ditunjukkan dengan cara berkomunikasi yang baik, saling menghormati satu sama lain tanpa membedakan status, selalu menjadi teladan untuk bawahannya, menjalin komunikasi dengan masyarakat, kepolisian, koramil, puskesmas dan dalam bekerja sama dengan orang lain, peduli sosial dan memiliki kepekaan sosial.

B. Kontribusinya Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di MTs Negeri 6 Ponorogo

Dalam peningkatan mutu sumber daya manusia di lingkungan MTs Negeri 6 Ponorogo terdapat banyak kegiatan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan guru dan karyawan. Seperti yang dituturkan Agung, ada beberapa hal yang dilakukan di antaranya; memberikan pengarahan kepada guru dan staf agar melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya masing-masing yang sesuai menjadi tanggung jawabnya melalui rapat mingguan dan rapat bulanan, membangun kerja sama yang baik antara komponen internal sekolah (guru dan staf). Rapat ini memudahkan kepala sekolah untuk melihat tugas

dan tanggungjawab para guru serta staf sekolah. Kemudian Agung menambahkan penekanan kepada guru dan karyawan bahwa, saya selalu menjalin komunikasi yang efektif dengan guru karyawan dan lingkungan masyarakat. Memberikan peran serta adanya persepsi yang sama atas tugas-tugas yang harus diselesaikan. Memberikan peluang bagi guru-guru yang beprestasi untuk berkarya dan berinovasi dalam mengembangkan sekolah yang efektif. Dalam pengembangan mutu sumber daya manusia di lingkungan MTs Negeri 6 Ponorogo. Seperti yang dituturkan Suratman selaku komite, penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, dengan mengutamakan komunikasi yang persuasif, dengan pengarahan serta petunjuk dari kepala sekolah, maka semua guru melaksanakan dengan ikhlas, karena kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu memperhatikan bawahannya, agar tidak ada yang dirugikan sehingga mereka selalu menghormati dengan kebijakan yang diambil selama Agung memimpin di MTs Negeri 6 Ponorogo.

Pengembangan sumber daya manusia di lingkungan MTs Negeri 6 Ponorogo dilakukan dengan berbagai langkah oleh kepala sekolah, seperti yang dituturkan Mujaroini selaku waka kurikulum, kepala sekolah memberikan peluang yang sama terhadap guru dan karyawan untuk posisi atau jabatan tertentu berdasarkan kompetensinya. Pengangkatan guru dan karyawan disesuaikan dengan kebutuhan. Kepala sekolah selalu mengajurkan kepada guru dan karyawan mengikuti pelatihan-pelatihan, *workshop* dan

diklat diawal semester serta setiap tahun sesuai kebutuhan dan tantangan zaman. Memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi dan berinovasi.

Proses pendidikan di atas yang diterapkan Agung menunjukkan keberhasilan dalam pengembangan sumber daya manusia, pelaksanaan manajemen sumber daya manusia tersebut sesuai dengan teori Hj. Sedarmayanti, pendidikan yang sempurna dengan adanya Sumber daya manusia merupakan kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam diri, yang perlu digali, dibina, dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. Sumber Daya Manusia merupakan kemampuan potensial yang dimiliki manusia, yang terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan, (bersifat teknis dan manajerial). Kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup.”¹⁴⁴

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kontribusi kepala sekolah dalam pengembangan Sumber Daya Manusia diantaranya adalah, memberikan bimbingan dan pengarahan kepada semua pihak, memberikan pengarahan kepada guru dan staf agar melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya masing-masing sesuai yang menjadi tanggung jawabnya, membangun kerja sama yang baik antara komponen internal sekolah (guru dan staf). Kepala sekolah menjalin komunikasi yang efektif dengan guru karyawan dan lingkungan masyarakat. Memberikan peran serta adanya

¹⁴⁴Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2016), 11.

persepsi yang sama atas tugas-tugas yang harus diselesaikan. Memberikan peluang bagi guru-guru yang berprestasi untuk berkarya dan berinovasi dalam mengembangkan sekolah yang efektif.

Kepala sekolah mengutamakan komunikasi yang persuasif, dengan pengarahan serta petunjuk dari kepala sekolah, maka semua guru melaksanakan dengan ikhlas, karena kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu memperhatikan bawahannya, agar tidak ada yang dirugikan sehingga mereka selalu menghormati dengan kebijakan yang diambil selama ia memimpin MTs Negeri 6 Ponorogo. Agung memberikan peluang yang sama terhadap guru dan karyawan untuk posisi atau jabatan tertentu berdasarkan kompetensinya. Pengangkatan guru dan karyawan disesuaikan dengan kebutuhan. Kepala sekolah selalu mengajurkan kepada guru dan karyawan mengikuti pelatihan-pelatihan sesuai kebutuhan dan tantangan zaman. Memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi dan berinovasi.

C. Perwujudan Dalam Menciptakan Sekolah Efektif di MTs Negeri 6 Ponorogo

Perencanaan program sekolah tentu harus dipersiapkan dengan matang dan terencana baik. Tanpa ada rencana dan pengelolaan yang matang tidak akan mungkin program tersebut berjalan dengan baik. Menurut Agung selaku kepala sekolah mengemukakan, dalam melaksanakan manajemen di sekolah, kepala sekolah harus mampu untuk menggerakkan seluruh warga sekolah dan unsur-unsur yang dapat menunjang keberhasilan suatu program,

agar rencana program dapat dilaksanakan secara realistis. Kepala MTs Negeri 6 Ponorogo telah melakukan berbagai upaya dalam melaksanakan manajemen di sekolah, yaitu sebagai penggerak dan pemberi contoh, baik yang dimulai dari perencanaan program, pelaksanaan program, sampai kepada evaluasi program. Semuanya harus dikuasai oleh kepala sekolah.

Melalui perencanaan, kepala sekolah, guru dan semua pihak memahami target-target kerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Untuk mencapai target tersebut, kepala sekolah mengorganisasikan program sekolah, program pembelajaran, tenaga guru dan pegawai, sarana, dan keuangan sekolah. Dalam hal ini program yang direncanakan kepala sekolah menurut Agung sebagai berikut: Rencana dalam manajerial menuju sekolah efektif diantaranya menyusun visi, misi dan tujuan sekolah yang akan dicapai. Membuat program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang untuk rencana strategis sekolah. Dalam perumusan ini kepala sekolah melibatkan semua warga sekolah, baik guru, karyawan, komite sekolah serta pengawas sekolah. Dengan begitu target ke depan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah dapat tercapai. Pencapaian Agung dalam perencanaan sampai pelaksanaan sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Kemudian kesuksesan dan kelancaran dalam menjalankan program tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh kepala sekolah. Kemudian dalam proses pelaksanaannya tentu membutuhkan kerjasama dalam pengorganisasiannya. Sebuah program tidak mungkin akan diselesaikan oleh kepala sekolah sendiri.

Menurut Agung: untuk pelaksanaan program, kepala sekolah membagi tugas sesuai tupoksinya, kemudian penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab pengurus atau anggota organisasi. Dengan penjabaran tugas dan tanggung jawab kepala sekolah berharap semua dapat menjalankan dengan sepenuh hati. Program sekolah pasti ada yang sederhana dan ada pula yang rumit atau butuh waktu yang banyak dan biaya yang cukup untuk merealisasikannya. Dalam pelaksanaan tersebut pasti ada kendala atau hambatan yang dihadapi. Kemudian kepala sekolah memberi penjelasan. Terlaksananya program-program sekolah akan sangat efektif manakala saya selalu berkomunikasi dengan mereka di setiap waktu. Komunikasi ini juga bagian dari pembimbingan dan pengontrolan jika ada hal yang belum berjalan. Terkait biaya pelaksanaan program tersebut sudah diplotkan dalam rencana kegiatan anggaran sekolah tahunan dan empat tahunan.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa, dalam manajerial kepala sekolah selalu menggerakkan seluruh elemen sekolah untuk melaksanakan program sekolah, di antaranya merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah. Kemudian kepala sekolah membentuk tim untuk membuat program jangka pendek, jangka menengah dan juga jangka panjang. Program-program tersebut disepakati dan disahkan untuk dilaksanakan.

Dalam pelaksanaan program-program tersebut kepala sekolah selalu memantau dan membagi tugas sesuai tupoksinya, kemudian penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab pengurus atau anggota organisasi. Kemudian kepala sekolah selalu aktif komunikatif untuk mempublikasikan

dan menekankan kepala seluruh guru dan karyawan serta seluruh warga sekolah untuk patuh dalam melaksanakannya. Kemudian dalam pengembangan siswa-siswi kepala sekolah membentuk tim khusus untuk pendirian kelas dan melaksanakan program bakat minat peserta didik, menurut Alip Budiono mengatakan selaku waka kesiswaan bersama waka kurikulum diberi mandat oleh kepala sekolah untuk membentuk kelas Bina Prestasi. Kelas ini adalah kelas di luar jam pelajaran efektif atau bisa dikatakan kelas unggulan. Namun kelas bina prestasi ini tidak diwajibkan, hanya ditawarkan kepada wali murid atau siswa yang berkenan memilih program tersebut. Kelas bina prestasi ini meliputi kelas bahasa, kelas tahfidzul qur'an, kelas olahraga. Dari kelas bina prestasi ini diharapkan pendidikan anak lebih maju dan berbakat sehingga dapat ditampilkan dalam dan luar sekolah. Program-program di atas juga sesuai dengan teori dari Sedarmayanti, yaitu:

1. Mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas mengenai untuk apa setiap siswa harus mengetahui dan dapat mengerjakan sesuatu;
2. Mempunyai instrumen evaluasi dan penelitian prestasi belajar siswa yang terkait dengan sumber pelajar (*leaner standart*), menentukan umpan balik yang bermakna untuk siswa, keluarga, staf, dan lingkungan tentang pembelajaran siswa;
3. Mengharapkan para siswa untuk mengambil peran taggug jawab dalam belajar dan perilaku dirinya;
4. Menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian

- pendidikan dan suara praktik professional;
5. Pembuatan keputusan secara demokratis dan akuntabilitas untuk kesuksesan siswa dan kepuasan pelanggan;
 6. Mengorganisasikan sekolah dan kelas untuk mengkreasikan lingkungan yang bersifat memberi dukungan bagi kegiatan pembelajaran;
 7. Menciptakan rasa aman, sifat saling menghargai, dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif;
 8. Mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf untuk menumbuhkan kemampuan profesional dan meningkatkan keterampilan praktisnya;
 9. Secara aktif melibatkan keluarga di dalam membantu siswa untuk mencapai sukses;
 10. Bekerja sama atau ber-*partner* dengan masyarakat dan pihak-pihak lain untuk mendukung siswa dan keluarganya.

Perumusan kelas bina prestasi adalah salah satu gebrakan sekolah untuk meningkatkan daya saing dengan sekolah menengah pertama di sekitar wilayah Kecamatan Sampung. Selain MTs Negeri 6 Ponorogo juga termasuk sekolah yang berwawasan Adiwiyata, Sekolah Ramah Anak, Sekolah yang berbasis *E-Library* juga sebagai sekolah yang bermitra dengan masyarakat dan dinas-dinas di wilayah Kecamatan Sampung untuk merealisasikan pendidikan yang efektif. Dalam penerapan kegiatan belajar mengajar, semua guru dituntut untuk mampu melaksanakan pembelajaran yang berbasis multimedia, menurut Waka Kurikulum Mujaroini, semua guru dituntut mampu melaksanakan KBM yang berbasis elektronik dan multimedia

(pembelajaran dapat menggunakan media, komputer, LCD, Video, atau televisi. Dan saat ini akan menggunakan android untuk pembelajarannya). Proses pembelajaran saat ini guru dituntut untuk lihai dan piawai dalam memodifikasi dan menerapkan pembelajaran yang efektif. Pembelajaran yang berbasis kekinian yaitu multimedia. Kemudian menurut Khoirudi Alif mengatakan, setiap guru di sekolah harus menggunakan media pembelajarannya berbasis *e-library*. Artinya setiap guru harus mampu menyampaikan pelajaran dan menggunakan media perpustakaan digital. Setiap belajar bisa mengakses perpustakaan digital untuk sumber belajar siswa, jadi tidak tergantung dari buku saja.

Dalam penerapan kegiatan belajar mengajar, semua guru dituntut untuk mampu melaksanakan pembelajaran yang berbasis multimedia, pembelajaran yang berbasis *e-library*¹⁴⁵ ini bertujuan untuk memudahkan siswa dalam belajar dan memperoleh pelajaran atau materi. Selain itu pembelajaran berbasis *e-library* ini juga memudahkan guru dalam menentukan materi pembelajaran. Sehingga sebelum pelaksanaan pembelajaran siswa dapat mengakses pembelajaran lewat *e-library*.

Dari penjelasan dan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa, dalam pelaksanaan sekolah efektif di MTs Negeri 6 Ponorogo dimulai dengan

¹⁴⁵ E-Library (*Electronic Library*) atau perpustakaan digital adalah suatu perpustakaan yang menyimpan data baik itu buku (tulisan), gambar, suara dalam bentuk file elektronik dan mendistribusikannya dengan menggunakan protokol elektronik melalui jaringan komputer. E-Library merupakan suatu kumpulan/koleksi artikel-artikel dan laporan yang tersedia untuk bacaan on-line atau download, e-Library mengarah pada inisiatif pembelajaran integratif. E-Library merupakan sumber yang sempurna untuk mengirimkan teks lengkap dan referensi penting multimedia, serta mudah untuk digunakan dalam penelitian. Diakses dari laman <https://indahartikelpembelajaran.wordpress.com/2012/09/12/pengertian-e-library/> pada tanggal 10 September 2019.

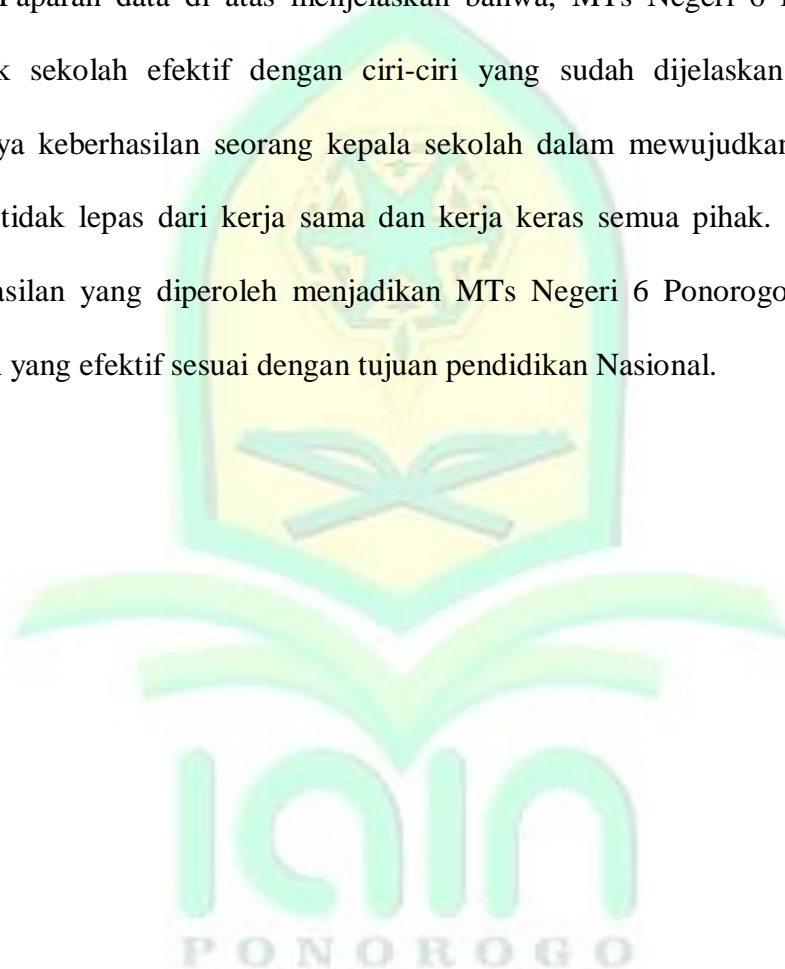
melaksanakan manajemen di sekolah, yaitu sebagai penggerak dan pemberi contoh, baik yang dimulai dari perencanaan program, pelaksanaan program, sampai kepada evaluasi program. Semuanya harus dikuasai oleh kepala sekolah. Rencana dalam sekolah efektif diantaranya menyusun visi, misi dan tujuan sekolah yang akan dicapai. Membuat program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang untuk rencana strategis sekolah. Dalam perumusan ini saya melibatkan semua warga sekolah, baik guru, karyawan, komite sekolah serta pengawas sekolah. Dengan begitu target ke depan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah dapat tercapai.

Untuk pelaksanaan program, pembagian tugas sesuai tupoksinya, kemudian penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab pengurus atau anggota organisasi. Dengan penjabaran tugas dan tanggung jawab saya berharap semua dapat menjalankan dengan sepenuh hati. Terlaksananya program-program sekolah akan sangat efektif manakala saya selalu berkomunikasi dengan mereka di setiap waktu. Komunikasi ini juga bagian dari pembimbingan dan pengontrolan jika ada hal yang belum berjalan. Terkait biaya pelaksanaan program-program tersebut sudah diplotkan dalam rencana kegiatan anggaran madrasah tahunan dan empat tahunan.

Kelas Bina Prestasi ini adalah kelas diluar jam pelajaran efektif atau bisa dikatakan ekstrakurikuler. Namun kelas bina prestasi ini tidak diwajibkan, hanya ditawarkan kepada wali murid atau siswa yang berkenan. Kelas bina prestasi ini meliputi kelas, Bilingual bahasa Inggris, kelas tahfidzul qur'an, kelas olahraga. Dari kelas Bina Prestasi ini diharapkan

pendidikan anak yang lebih maju dan berbakat dapat ditampilkan dalam dan luar sekolah. Semua guru dituntut mampu melaksanakan KBM yang berbasis elektronik dan multimedia (pembelajaran dapat menggunakan media, komputer, LCD, Video, atau televisi. Dan saat ini akan menggunakan android untuk pembelajarannya).

Paparan data di atas menjelaskan bahwa, MTs Negeri 6 Ponorogo termasuk sekolah efektif dengan ciri-ciri yang sudah dijelaskan di atas. Tentunya keberhasilan seorang kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif tidak lepas dari kerja sama dan kerja keras semua pihak. Sehingga keberhasilan yang diperoleh menjadikan MTs Negeri 6 Ponorogo menjadi sekolah yang efektif sesuai dengan tujuan pendidikan Nasional.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil deskripsi dan analisis Peneliti serta pembahasan tentang Peran Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Menuju Sekolah Efektif (Studi Kasus di MTs Negeri 6 Ponorogo) dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepala sekolah harus mempunyai keteladanan yang mencitrakan semangat dan tanggung jawab yang tinggi, mempunyai integritas pribadi yang kuat, berkeinginan mengembangkan diri untuk kemajuan sekolah, terbuka dan minat dalam menjalankan jabatan sebagai kepala sekolah tanpa pamrih, serta mampu menggerakkan program-program sekolah dengan berkomunikasi dengan guru dan karyawan lainnya dengan baik dan mampu membawa bawahan ke arah tercapainya tujuan sekolah. Peran kepala sekolah dalam pendayagunaan pengetahuan dan kepemimpinannya harus mampu membuat rencana dalam manajerial diantaranya menyusun visi, misi dan tujuan sekolah yang akan dicapai. Keberhasilan manajerial kepala sekolah meliputi, MTs Negeri 6 Ponorogo menjadi perintis Ujian Nasional Berbasis Komputer, Menjadi Sekolah Berwawasan Lingkungan dan Mitigasi Bencana Alam yang berbasis Adiwiyata, kemudian mendapat Predikat sekolah ramah anak oleh beberapa lembaga dan elemen sosial lainnya. Keberhasilan di atas bukan keberuntungan datang sendiri, tetapi

kerja keras kepala sekolah dan semua anggota dalam menentukan program yang akan dicapai sekolah.

Kompetensi kewirausahaan yang telah dilaksanakan kepala sekolah MTs Negeri 6 Ponorogo adalah meliputi kantin sekolah, koperasi sekolah, bekerja sama dengan perusahaan air minum, serta mendapatkan BOS untuk operasional kegiatan-kegiatan penunjang program sekolah serta dana lainnya yang bersifat swadaya. Sedangkan kemampuan sosial seorang kepala sekolah dapat ditunjukkan dengan cara berkomunikasi yang baik, saling menghormati satu sama lain tanpa membedakan status, selalu menjadi teladan untuk bawahannya, menjalin komunikasi dengan masyarakat, kepolisian, koramil, puskesmas dan dalam bekerjasama dengan orang lain, peduli sosial dan memiliki kepekaan sosial.

2. Pengembangan sumber daya manusia di lingkungan MTs Negeri 6 Ponorogo dilakukan dengan berbagai langkah oleh kepala sekolah, memberikan peluang yang sama teradap guru dan karyawan untuk posisi atau jabatan tertentu berdasarkan kompetensinya. Pengangkatan guru dan karyawan disesuaikan dengan kebutuhan. Kepala sekolah selalu mengajurkan kepada guru dan karyawan mengikuti pelatihan-pelatihan, *workshop* dan diklat diawal semester serta setiap tahun sesuai kebutuhan dan tantangan zaman. Memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi dan berinovasi.

Semua guru dituntut mampu melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang berbasis elektronik dan multimedia (pembelajaran dapat

menggunakan media, komputer, LCD, Video, atau televisi. Dan saat ini akan menggunakan android untuk pembelajarannya). Proses pembelajaran saat ini guru dituntut untuk lihai dan piawai dalam memodifikasi dan menerapkan pembelajaran yang efektif. Pembelajaran yang berbasis kekinian yaitu multimedia. Serta pembelajaran yang berbasis *e-library*. Kemudian dalam pengembangan siswa-siswi kepala sekolah membentuk tim khusus untuk pendirian kelas bina prestasi dan melaksanakan program bakat minat peserta didik. Kelas bina prestasi ini meliputi kelas bahasa, kelas tahfidzul qur'an, kelas olahraga, kelas teknologi informasi. Dari kelas bina prestasi ini diharapkan pendidikan anak lebih maju dan berbakat dapat ditampilkan dalam dan luar sekolah.

3. Perwujudan sekolah efektif di MTs Negeri 6 Ponorogo dimulai dengan melaksanakan manajemen di sekolah, yaitu sebagai penggerak dan pemberi contoh, baik yang dimulai dari perencanaan program, pelaksanaan program, sampai kepada evaluasi program. Semuanya sudah dikuasai oleh kepala sekolah. Rencana dalam sekolah efektif diantaranya menyusun visi, misi dan tujuan sekolah yang akan dicapai. Membuat program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang untuk rencana strategis sekolah. Dalam perumusan ini kepala sekolah melibatkan semua warga sekolah, baik guru, karyawan, komite sekolah serta pengawas sekolah. Dengan begitu target ke depan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah dapat tercapai.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas terdapat beberapa saran untuk kepala sekolah, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Upaya manajerial kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia menuju sekolah efektif sudah diupayakan dengan maksimal. Sebagian besar upaya yang dilakukan bisa terlaksana dengan baik. Untuk itu kompetensi yang belum maksimal tercapai diharapkan bisa dijadikan bahan evaluasi dan perbaikan bagi kinerja kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia di MTs Negeri 6 Ponorogo.
2. Pengembangan sumber daya manusia di MTs Negeri 6 Ponorogo sudah banyak dilakukan terutama bagi tenaga guru dan tenaga pendidik lain dalam rangka tercapainya tujuan yang ingin dicapai sesuai visi dan misi di MTs Negeri 6 Ponorogo. Semua program kepala sekolah diharapkan bisa terlaksana semua.
3. Kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif sudah banyak yang dilakukan dengan kebutuhan dan tantangan zaman sehingga program-program yang dilaksanakan semua bisa menghasilkan dan bisa dinikmati oleh semua komponen sekolah sehingga dalam mewujudkan sekolah yang efektif bisa berjalan secara terus menerus.

DAFTAR PUSTAKA

Anonim. *Undang-Undang No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Tamita Utama, 2003.

Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2013.

Baharuddin dan Makin, Moh. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Pres, 2010.

Basuki, dkk. *Mengenal Profil Sekolah/Madrasah Berdasarkan PP. 19 Tahun 2005 Tentang Standart Nasional Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2010.

Emzir. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2012.

Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research 2*. Yogyakarta: Andi, 2004.

<https://bagawanabiyasa.wordpress.com/2016/09/13/supervisi-kepala-sekolah/>

<https://bagawanabiyasa.wordpress.com/2016/09/13/supervisi-kepala-sekolah/>

<https://indahartikepembelajaran.wordpress.com/2012/09/12/pengertian-e-library/>

<https://obeeth.wordpress.com/203-2/kompetensi-supervisi-kepala-sekolah/>

<https://obeeth.wordpress.com/203-2/kompetensi-supervisi-kepala-sekolah/>

<https://pengertiandefinisi.com/pengertian-efektif/>

<https://ramacahyati8910.wordpress.com/2012/11/15/pengertian-sekolah-efektif/>

<https://www.kajianpustaka.com/2016/02/pengembangan-sumber-daya-manusia.html>

<https://www.kanalinfo.web.id/pengertian-kompetensi>

<https://www.ruangguru.co.id/pengertian-efektif-dan-efisien-beserta-contohnya-lengkap/>

<https://www.ruangguru.co.id/pengertian-efektif-dan-efisien-beserta-contohnya-lengkap/>

Kamus Bahasa Indonesia, Kamus Pusat, artikel “ kepala sekolah” . . . , h. 691.

- Ma'mur Asmani, Jamal. *Tips menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Jogjakarta: Diva Press, 2012).
- Marno. *Islam by Manjementand Leadershhip*. Jakarta: Lintas Pustaka, 2007.
- Melayu S.P. Hasibuan. *Manajemen; Dasar, Pengertian dan Masalah*. cet. 9. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Mudasir. *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA*, Vo. 1 No. 1, 2016.
- Mulyana, Dedi. *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Mulyasa, H. E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Mulyasa, H.E. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Naim, Ngainun. *Menjadi Guru Inspiratif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Nana Syaodih, Sukmadinata. *Metode Peneletian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012.
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Jakarta : Badan Standar Nasional Pendidikan, 2007.
- Permendiknas No. 13 Tahun 2007
- PP No. 19 tahun 2017
- Prastowo, Andi. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010.

- Roqib, Moh. *Ilmu Pendidikan Islam*. Yogyakarta : Lkis, 2011.
- Santoson, *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)*, dalam <http://santoson111.blogspot.co.id/2015/09/manajemen-sumber-daya-manusiasdm.html?m=1>
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2016.
- Stronge, James H. dkk. *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif*, terjemah Siti Mahyuni. Jakarta Barat: PT. Indeks, 2013.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Suharsaputra, Uhar. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan* Bandung: PT. Refika Aditama, 2012.
- Tilaar, H. A. R. *Kekuasaan dan Pendidikan Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi4*. Jakarta Timur: PT. Bumi Aksara, 2013.
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: CV AlfaBeta, 2009.