**Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Kerja Guru Yang Kondusif’’**

***Fazlur Rahman RM 1\*, Muhajir Musa2***

*1Universitas Muhammadiyah Kupang, Indonesia*

*2Universitas Muhammadiyah Kupang, Indonesia*

**ABSTRACT**

The progress and decline of a school depends on the leadership pattern of a school principal, how with all his leadership powers besides being supported by the principles of his leadership can have a positive impact both on his subordinates, both educators, education staff and students. This study seeks to analyze the implementation of principal managerial competencies as an effort to create a conducive teacher work climate in MTs. Lamakera Country. This type of research is descriptive qualitative using observation techniques, interviews and documentation then analyzed descriptively. Primary data sources are the principal, vice principal and teachers. Based on the results of the study, it was found that the implementation of the managerial competence of school principals at the Lamakera State Madrasah Tsanawiyah was considered not good in terms of implementation, both planning, organizing, implementing and supervising which had implications for the conditions of the teacher's work climate in, besides the internal influence of unconducive conditions also arising from external factors. The research implication is for school principals to improve or carry out their functions as school leaders by utilizing management functions properly and regularly. Involve every school education resource in every policy step and synergize the roles of schools and communities so as not to influence school policies. Improving the scope of the school both physically and non-physically so that it has a positive impact on the school's journey and can improve good conditions.

**Keywords**: managerial competence, principal, work climate

1. **Pendahuluan**

Kedudukan kepala sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolah merupakan figur sentral yang bertanggung jawab terhadap lancar tidaknya proses kegiatan pendidikan disekolah. Sumber daya manusia, sarana prasarana serta informasi tidak akan berjalan dengan optimal dalam mencapai tujuan jika tidak dikelolah dengan baik oleh kepala sekolah. Sebagaimana Danim dan Suparno mengemukakan bahwa Kepala sekolah bertanggung jawab menjaga dan memotivasi guru, peserta didik, staf administrasi agar mau dan mampu melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku disekolah. Disinilah esensi bahwa kepala sekolah harus mampu menjalankan peran kekepalasekolahannya dan pengelolaannya dibidang manajemen sekolah. Pendapat diatas menunjukan bahwa peran kepala sekolah sangat penting dalam membawa arah sekolah menjadi lebih baik, karena manejemn sekolah yang baik akan sangat tergantung pada prinsip kepemimpinan yang baik pula oleh kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai kuasa tertinggi di sekolah juga harus lebih efektif dalam memanfaatkan SDM yang ada di sekolah dengan demikian kepala sekolah akan lebih memahami apa yang menjadi perannya sebagaimana (Suryosubroto, 2013) juga mengungkapkan bahwa kepala sekolah wajib mendayagunakan seluruh personil sekolah secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut tercapai dengan optimal. Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat mempengaruhi dalam mengkordinasikan, menggerakan dan menyerasikan sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi misi dan tujuan sekolah sehingga kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi maka seharusnya dia memiliki pengaruh dan menentukan kemajuan sekolah. Seorang kepala sekolah juga perlu memperhatikan apa yang diberikan agar dapat lebih hati-hati dalam melaksanakan kepemimpinannya. Menurut (Iqbal,2013) Terdapat dua jenis kausa, yaitu kausa posisi dan kausa pribadi. *Pertama,* kausa posisi adalah kausa yang dapat menimbulkan kepatuhan dari orang lain karena jabatan yang dimilikinya dalam organisasi ( sekolah ). *Kedua,* kausa pribadi yang dimiliki seseorang adalah kausa yang diperoleh dari pengaruh kepribadiannya yang karismatik. Sebagian orang memiliki kedua kausa tersebut dan sebagian lainnya tidak memiliki kausa sama sekali. Selain itu sebagaimana (Mukhtar, 2015) kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif dan inovatif dalam melaksanakan kegiatan di

Sekolah. Kepala sekolah harus memiliki visi, misi, kreatif serta inovatif dan berorientasipada mutu. Strategi ini merupakan usahasistematik kepala sekolah secara terusmenerus untuk memperbaiki kualitaslayanan sehingga fokusnya diarahkan padaguru dan tenaga kependidikan lainnya agarlembaga kependidikan yang dipimpinnya dapat berjalan dengan baik.

Jadi, kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber saya sekolah untuk menciptakan lingkungan kerja yang efektif, efisien. Menurut Sugiono dkk dalam bukunya menjelaskan bahwa untuk mewujudkan tujuan pendidikan perlu adanya sinergi dari komponen-komponen pendidikan yang ada, untuk mensinergikan komponen-komponen yang ada dari aktivitas manajemen.

Namun kondisi yang terjadi di MTs. N Lamakera berdasarkan hasil pengamatan peneliti bahwa aktivitas manajerial yang berkaitan langsung dengn peran kepala sekolah masih jauh dari kondisi yang baik, seperti merancang perencanaan yang cenderung mengambil sikap sendiri dan kurang melibatkan yang pihak yang lain, memposisikan sumberdaya dalam melakukan kerja-kerja strategis sekolah juga masih kurang baik, masih mandeknya pelaksanaan dari apa yang direncanakan akibat lemahnya inisiatif kepala sekolah dalam melibatkan sumber daya pendidikan. Kondisi di atas tentunya akan sangat berengaruh terhadap ruang lingkup kerja yang berimbas pada guru-guru yang merasa tidak dilibatkan secara efektif dan efisien dalam kebijakan kepala sekolah yang sepihak.

Ada bebrapa penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelum penelitian ini, mislakan penelitian Mustangin, pada penelitian ini, Peneliti hanya mengunkapkan tiga aspek atau fukos pada kompetensi manajerial yakini, perencanaan, pengorganisasian dan evaluasi sedangan pada penelitian yang kami teliti mencakupi 4 (empat) aspek/fokus dalam kompetensi manejerial yaitu perencenaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Mursalim yang mengabungkan antara kepemimpinan situasional dan kepemimpianan menejrial kepala sekolah sedangkan dalam penelitian kami hanya fokus pada pola kepemimpinan manajerial kepala sekolah.

Dengan demikian berdasarkan pengamatan penulis di atas masih terdapat lemahnay pola kepemiminan manajerial sekolah yang berakibat pada kondisi kerja para guru yang tidak begitu kondusif mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan fokus meneliti terkait persoalan kemampuan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di MTs.N lamakera dengan menggunakan 4 (empat) aspek yang mendasarinya. Tujuan penelitian ini untuk mengungkapkan pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah, iklim kerja guru, hingga upaya kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja guru.

1. **Landasan Teoritis**

***Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah***

Peranan kepala sekolah sebagai manajer dalam mengelola sekolah merupakan faktor kunci keberhasilan sekolah termasuk meningkatkan kinerja guru. Atas dasar itu, penelitian ini difokuskan pada kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan iklim kerja guru. Kompetensi menurut Charles dalam (Kusnandar, 2010) adalah *“competency as rational perfomance whichsatisfactorily meets the objective for adesired condition*”. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuanyang dipersyaratkan sesuai dengan kondisiyang diharapkan. Agar dapat melakukansesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan ,sikap ,dan ketrampilan (skil) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Diungkapkan oleh (Imuha, Khairuddin & Djailani, 2016) bahwa kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak pada sebuah pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan padanya. menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kepala sekolah atau madrasah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik

Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumber daya, situasi, dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumber daya yang terkait danpelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar tercapai suatu Kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut. Keterpaduan kerjaorganisasi memerlukan pengarahan, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi keefektifannya dan keefisienannya. Hasilnya merupakan feedback yang sangat berguna untuk menyempurnakan dan meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan berikutnya. Secara visual proses kegiatan manajemen dapat digambarkan sebagai berikut :

Bagan 1.1

Controling

Actuating

Organizing

Planing

Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah, disamping harus mampumelaksanakan proses manajeman yang merujuk pada fungsi – fungsi manajemen ( Planing, organizing, actuating, controlling), juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Sebagaimana dalam (Norma Puspitasari, 2015) bahwa dalam konteks MPMBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas –tugas pendidikan di sekolah.

Selain itu dalam (Eris Karwati dan Doni Juni Priansa, 2013) bahwa setiap kegiatan sekolah yang bertujuan demi kebaikan yang berkelanjutan haruslah diatur dan ada pengaturnya. Pengatur yang dimaksud mengarah kepada usaha kelancaran dan keteraturan agar terhindar dari kekacauan dan kehancuran. Kepala sekolah adalah pengatur sekolah atau manajer sekolah, maka dari itu kepala sekolah harus memiliki kompetensi manajerial. Sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang mampu mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif dan efisien.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus memiliki kompetensi dasar manajerial yang dikemukakan oleh Moch. Idochi Anwar, yaitu :

1. Keterampilan konseptual ( *Conceptional Skill* )
2. Keterampilan kemanusiaan ( *Humanity Skill* )
3. Keterampilan teknik ( Techinical Skill )

Dengan memiliki tiga keterampilan diatas, kepala sekolah mampu menjalankan proses kepemimpinan dengan lancar sebagai barometer baginya.

Sifat kepemimpinan kepala sekolah terhadap usaha pengajaran membawa pengaruh positif dan negatif terhadap guru, konselor, dan profesi kependidikan lainnya. Hal ini menggambarkan bahwa mutu pendidikan erat kaitannya dengan tanggung jawab kepemimpinan kepala sekolah selaku birokrasi yang melayani kebutuhan pendidikan pada pemerintah provinsi, kabupaten/kota. Tugas alternatif mengatur kegiatan secara khusus dan saling tergantung sebagai ciri khas setiap organisasi.

Kepala sekolah merupakan tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sebagaimana (Nurussalami, 2015) bahwa, Kepala sekolah memiliki tugas-tugas meliputi merencanakan program kerja bersama guru, mengerjakan atau mengarahkan pelaksanakaan kegiatan tersebut kearah pencapaian tujuan organisasi, melibatkan guru-guru dalam pengambilan keputusan, memudahkan terlaksananya program belajar mengajar, menciptakan iklim kerja yang kondusif, menilai presetasi kerja guru dan menciptakan organisasi sekolah yang fungsional dan tangguh. Maka dari itu, sebagai seorang manajer, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi manajerial yang baik.

Adapun kompetensi manajerial yang harus dimiliki seorang kepala sekolah sebagai berikut:

1. Kemampuan menyusun perencanaan sekolah (*planing*) untuk berbagai kegiatan. Perencanaan pendidikan merupakan penetapan ramalan dalam menentukan kebijaksanaan, prioritas dan biaya sebuah sistem pendidikan dengan melihat realitas ekonomi dan politik. Potensi sistem untuk berkembang demi kepentingan Negara dan masyarakat yang tercakup dalam sistem tersebut.
2. Pengorganisasian, mampu melakukan pengorganisasian sesuai kebutuhan. Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai penetapan struktur dalam menentukan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.
3. Pelaksanaan ( *actuating )*, mampu melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin dalam rangka pemberdayaan SDM pada guru dan stafnya. Fungsi dasar ketiga manajemen adalah pelaksanaan atau penggerakan. Penggerakan secara erat berkaitan dengan sumberdaya manusia (SDM) yang pada akhirnya merupakan pusat dari semua aktivitas manajemen. Secara sederhana, pelaksanaan dapat diartikan sebagai upaya manajemen untuk mewujudkan segala rencana demi tercapainy atujuan organisasi melalui pemanfaatan dan pengarahan semua sumber daya organisasi.
4. Pengawasan, seorang pemimpin harus mampu dan sigap dalam melakukan pengawasan terhadap kerja-kerja organisasi. Pengawasan (controlling): monitoring, evaluating, reporting yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. (Basilius R.Werang, 2013).

***Iklim Kerja Guru***

Iklim kerja terjemahan dari bahasa Inggris *working climate* atau *working environment.* Iklim kerja merupakan suatu lingkungan dan prasarana, manusia dimana di dalamnya anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka. Dengan kata lain iklim kerja merupakan lingkungan manusia di mana manusia bekerja. (Dede, 2010) dikatakan pula bahwa iklim kerja adalah seperangkat ciri atau atribut yang dirasakan individu dan yang dipertimbangkan berdampak pada keinginan individu untuk berprestasi sebaik baiknya. Iklim kerja juga dapat berupa persepsi individu tentang berbagai aspek yang ada dalam lingkungan organisasi. Iklim kerja guru sangat memberi dampak yang baik terhadap proses pendidikan. Selain itu menurit (Supardi, 2013) Iklim kerja guru merupakan iklim dimana guru itu menjalankan tugas profesinya yaitu sekolah. Jadi iklim kerja guru itu adalah iklim sekolah yang merupakan suasana yang terjadi dilingkungan sekolah.

Salah satu teori yang melandasi iklim kerja, yaitu teori lingkungan. Teori lingkungan dikemukakan oleh Supardi, 2014), teori ini mengemukakan bahwa iklim yang terdapat dalam suatu organisasi, termasuk di madrasah yang membentuk iklim kerja terdiri atas.

1. Ekologi, merujuk pada aspek fisik dan materil sebagai faktor iklim sekolah, contohnya: ukuran, umur, reka bentuk, kemudahan, kondisi bangunan, teknologi yang digunakan oleh anggota organisasi, kursi dan meja, papan tulis, dan lain-lain kemudahan dalam aktivitas organisasi.
2. Miliu, merujuk pada aspek atau kondisi sosial dalam organisasi, contohnya: apa dan siapa mereka dalam organisasi madrasah, yaitu dari segi bangsa, etnis, gaji guru, sosio ekonomi peserta didik, tingkat pendidikan guru, moral dan motivasi orang dewasa ( orang tua peserta didik dan keluarga), tahap kepuasan kerja, dan peserta didik yang berada dalam madrasah tersebut.
3. Sistem sosial dalam organisasi, menunjuk pada aspek struktur administrasi, bagaimana cara membuat keputusan, paten komunikasi di kalangan anggota organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan guru dalam layanan belajar adalah iklim kerja yang kondusif. Kondisi pembelajaran yang kondusif hanya dapat dicapai apabila interaksi sosial berlangsung secara baik yang memungkinkan antara personal menciptakan pola hubungan yang terbuka. Stol dalam Supardi menyatakan bahwa iklim sekolah yang positif dan kondusif dapat membentuk peserta didik berkelakuan baik dan prestasi akademiknya meningkat.

1. **MetodePenelitian**

**Jenis Penelitian**

Penyususnan penelitian ini menggunakan jenia kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha untuk menjelaskan gambaran yang nyata. Narbuko mengungkapkan bahwa penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha menyajikan data, menganalisa, dan menginterpretasi untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan fakta. Dalam penelitian ini, peneliti langsung masuk ke lapangan dan berusaha mengumpulkan data secara lengkap sesuai dengan pokok permasalahan

**Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu, Primer dan Skunder. Primer adalah informen yang bersumber dari orang-orang yang dianggap mengetahui permasalahan dalam penelitian ini yakni Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah dan Guru. Adapun sumber data skunder dalam penelitian ini berupa jurnal dan buku yang relevan serta documet MTs.N Lamakera.

**Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi.Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung yang berkenaan dengan evaluasi pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan iklim kerja guru. Wawancara dalam penelitian ini merupakan pengambilan data dengan cara menanyakan serangkaian pertanyaan kepada responden melalui percakapan langsung. Serangkaian pertanyaan tersebut memiliki pedoman umum berupa kisi-kisi wawancara yang berisi daftar pertanyaan. Sedangkan dokumentasi dalam penelitian ini adalah penulis mendokumentasikan data yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.

**Teknik Analisis Data**

Data yang didapatkan di lapangan dari penelitian ini dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif, mencari dan menyusun data secara sistematis catatn-catatan observasi, wawancara dan dokumentasi untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang fenomena yang diteliti selanjutnya menyajikannya sebagai temuan. Analisis data dilakukan dalam upaya mencari makna. Langkah-langkah analisis yang dilakukan adalah menelaah semua data yang tersedia dari berbagai sumberdalam bentuk reduksi. Kemudian data tersebut ditelaah dan dianalisis secara sistematis semua catatan lapangan hasil pengamatan, transkrip wawancara dan bahan-bahan lainnya yang dihimpun untuk memperoleh pengetahuan mengenai data tersebut dan mengkomunikasikan apa yang telah ditemukan dari penelitian. Selanjutnyamengadakan pemeriksaan keabsahan data dan penafsiran data secara deskriptif terhadap pembahasan sehingga dapat dikemukakan kesimpulan.

.

1. **Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

**Kemampuan kepala sekolah dalam melakukan perencanaan**

Hasil penelitian menunjukan bahwa Sebagai kepala sekolah tentu memiliki langkah-langkah strategis yang berbeda dalam memulai kepemimpinannya, apalagi saat itu kepala sekolah MTs.N Lamakera dalam kurung waktu masih baru dalam lingkungan sekolah saat peneliti melakukan penelitian. Kondisi yang sangat baru ini tentu akan sangat berpengaruh terhadap setiap langkah yang harus diputuskan. Dalam melakukan fungsi kepemimpinan yang paling pertama yakni Perencanaan, kepala sekolah dalam sesi wawncara yang peneliti lakukan bahwa Ia memulai dengan memanggil semua unsur sekolah yang ada untuk membicarakan segalah hal terkait perencanaan baik yang bersifat jangka panjang atau jangka pendek.

Selain itu sebagaimana pada hasil penelitian, dalam memulai perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah turut melibatkan pihak-pihak yang berwenang namun konsep dalam melakukan perencanaan kepela sekolah masih kurang baik seperti, menetukan apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaiman cara melakukan atau mengeksekusi program-program yang direncanakan hingga akhirnya berimplikasi pada penetapan waktu pelaksanaannya. Diperkuat dengan hasil wawancara dengan para guru, bahwa kepala sekolah memang melibatkan semua unsur penting terutama para guru namun keterlibatan kita tidak berlanjut pada pelaksanaan, penunjukan penanggung jawab dari kerja-kerja yang disepakati juga masih kurang efektif, sehingga langkah dan cara berpikir serta kerja kepala sekolah sedikit menyalahi prinsip dalam perencanaan (planning: apa, siapa, dimana dan bagaimana). Kepala sekolah juga belum memiliki kefasihan dalam menetukan program-program prioritas atau hal yang harus dikerjakan dan diselesaikan dengan non prioritas seperti dalam penyusunan RKM bahkan RKAM kepala sekolah saat ini tidak melibatkan seluruh komponen sekolah dalam menyusun perencanaan, sangat berbeda dengan kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya yang selalu melibatkan seluruh komponen sekolah, dan ini menimbulkan sedikit langkah yang kurang komunikatif oleh kepala sekolah terhadap sumber daya manusia yang lain dalam ruang lingkup madrasah ini.

Prinsip perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mendapat suatu hasil yang diinginkan, persiapan menyusun suatu keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang lebih terarah untuk mencapai suatu tujuan. Dengannya dalam menentukan perencanaan kepala sekolah harus memiliki keberpihakan pikiran yang baik, memiliki komptensi yang kompleksitas dan konverehensife sehingga kepala madrasah dituntut harus memiliki kecakapan dan keterampilan separti, Keterampilan konseptual ( *Conceptional Skill* ), Keterampilan kemanusiaan ( *Humanity Skill* ) dan Keterampilan teknik ( Techinical Skill )

Perencanaan adalah persiapan yang disusun dengan menggunkan segenap kemampuan penalaran bagi suatu tindakan yang akan kita kerjakan untuk mencapai tujuan yang kita inginkan. Menurut (Usman, 2013) bahwa perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Selain itu dalam (Siswanto, 2016) Perencanaan merupakan suatu aktivitas universal manusia, suatu keahlian dasar dalam kehidupan yang berkaitan dengan pertimbangan suatu hasil sebelum diadakan pemilihan di antara berbagai alternatif yang ada. Jadi, perencanaan prinsipnya memiliki dua arti penting yaitu sebagai titik awal dari keseluruan proses manajemen serta berfungsi mengarahkan segenap aktifitas dalam organisasi.

**Kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengorganisasian**

Berdasarkan hasil penelitian fungsi manajemen ke dua setelah perencanaan ini juga masih tidak efektif. Berangkat dari lemahnya proses keterlibatan secara berkelanjutan dari para guru dan pegawai oleh kepala sekolah berdampak terhadap keterlibatan setiap unsur dalam proses pengeorganisasian atau memberi tugas bagi setiap individu yang dianggap memiliki kecakapan pada program kerja tertentu. Kondisi ini menggambarkan jika kepala sekolah memiliki tingkat kepercayaan terhadap guru atau pegawai sangat lemah, kepala sekolah masih belum mampu memanfaatkan potensi sumber daya pendidik dan kependidikan yang dimiliki.

Kemempuan memnafaatkan sumber daya manusia adalah bentuk visi kepemimpinan yang efektif dan efisien, namun pola atau alur kerja yang dilakukan oleh kepala sekolah sebaliknya menandakan jika kepala sekolah belum memiliki kematangan berpikir sebagai seorang pemmpin dibuktikan dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa dalam pengorganisasian atau pembagian wilayah kerja kepala sekolah hanya memanfaatkan Kaur madrasah yang ada sejalan dengan temuan peneliti dari para garu jika kepala madrasah tidak melibatkan guru (selain Kaur) dalam pembagian tugas kerja di sekolah dibuktikan dengan melambatnya alur komunikasi antar guru dan kepala sekolah membuat kondisi sekolah menjadi tidak kondusif.

Pengorganisasian adalah tahap yang sangat penting, karena di tahap ini adalah bagaimana kemampuan kepala sekolah bisa menargetkan ketercapaian kerja dengan membagi tugas dalam berbagai unsur organisasi pada orang dan kelompok yang pas. Menurut (Baharuddin, 2013) untuk memahami pengorganisasian mencakup beberapa kegiatan, yaitu: 1) pembagian kerja yang harus dilakukan dan menugaskannya pada individu tertentu dan kelompok-kelompok, 2) pembagian kreativitas menurut level kekuasaan dan tanggung jawab, 3) pembagian tugas atau pengelompokan tugas menurut tipe dan jenis yang berbeda-beda, 4) penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok, dan 5) pengaturan hubungan kerja antara organisasi.

Menurut (Ramayulis, 3013) pengorganisasian adalah mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang sehingga mereka dapat bekerja sama dengan efisien. Mekanisme kerja organisasi tersebut menggambarkan unit-unit kerja dengan tugas-tugas individu di dalamnya beserta kerja sama dengan individu yang lain dan hubungan antara unit kerja baik secara vertical maupun horizontal. Pengorganisasian adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik di antara mereka, serta pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang kondusif. Menurut (Arifuddin Siraj, 2013) pengorganisasian adalah pengelompokan kegiatan untuk mencapai tujuan, termasuk dalam hal ini penetapan susunan organisasi, tugas dan fungsinya.

Fungsi manajemen yang kedua ini juga sangat menentukan posos lembaga pendidikan. Pada fase pengorganisasian ini kepala sekolah juga masih sangat lemah, ditandai dengan ketidak seimbangan dalam pembagian kerja. memberi posisi pada orang yang memiliki keahlian berbeda selain itu keterbatasan tingkat komunikasi yang membuat banyak kalangan guru juga tidak terlibat dalam penentuan posisi kerja.

**Kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pelaksanaan**

Selain perencanaan, pengorganisasian kepala sekolah juga harus memanfaatkan fungsi manajemen lainnya yakni pelaksanaan. Melaksanakan tugas merupakan suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok atau madrasah berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. melaksanakan tugas merupakan upaya menjadikan perencanaan menjadi kenyataan.

Fungsi dasar ketiga manajemen adalah pelaksanaan atau penggerakan. Penggerakan secara erat berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) yang pada akhirnya merupakan pusat dari semua aktivitas manajemen. Secara sederhana, pelaksanaan dapat diartikan sebagai upaya manajemen untuk mewujudkan segala rencana demi tercapainya tujuan organisasi melalui pemanfaatan dan pengarahan semua sumber daya organisasi. Pelaksanaan merujuk kepada upaya manajemen untuk memberdayagunakan semua sumber daya organisasi secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan kerja merupakan aspek terpenting dalam fungsi manajemen karena merupakan upaya berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai dengan rencana yang ditetapkan semula, dengan cara yang baik dan benar. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan kedalam fungsi pelaksanaan ini adalah *directingcommanding*, *leading* dan *coornairing*.

Pelaksanaan kegiatan organisasi (sekolah) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah atau madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendaya gunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau koperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Kemampuan melaksanakan kerja sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan mengisyaratkan kepala sekolah atau madrasah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan.

Seperti perencanaan dan pengorganisasian, kepala sekolah juga tak berkonstribusi dalam pelaksanaan, ini bukan tidak beralasan tapi sebagaimana yang dipahami fungsi manajemen di dalamnya terdapat beberapa hal yang saling berkaitan dan bahkan saling membutuhkan artinya, untuk mengorganisasikan kita butuh perencanaan yang harus diorganisir, begitupun dalam pelaksanaan harus membutuhkan penanggung jawab dalam pelaksanaan yang kemudian dibahas dalam proses pengorganisasian namun kepala sekolah masih lemah dalam melakukan tugasnya sebagai pimpinan sekolah yakni penanggung jawab dalam menjalankan fungsi Manajemen yang ketiga ini (*Actuating*).

**Kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengawasan**

Selain memahami ketiga fungsi manajemen di atas, kepala juga harus memiliki dan memahami fungsi manajemen yang lainnya, yakni pengawasan. Seperti pembahasan diatas, empat unsur yang termuat dalam fungsi manajemen sangat memiliki keterkaitan satu sama yang lain. Jadi, jika salah satu terdapat masalah maka akan berefek pada kegiatan fungsi manajemen selanjutnya.

Pengawasan, monitoring, evaluating, reporting yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber day alainnya. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa disertai dengan fungsi pengawasan. Jadi kegiatan pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk menyelaraskan apa yang di rencanakan dengan apa yang sudah atau sementara dilaksanakan, artinya bisa dibahasakan jika pengawasan merupakan kegiatan yang penting untuk menyesuaikan apa yang dilaksanakan dengan apa yang menjadi tujuan sekolah.

Pengendalian (pengawasan) atau *controling* adalah bagian terakhir dari fungsi manajemen. Fungsi daripada manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atau pengawasan itu sendiri. Pengawasan ialah suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan atau pekerjaan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana semula. Pengendalian ialah apabila dalam pengawasan ternyata ditentukan adanya penyimpangan atau hambatan maka segera diambil tindakan.

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan tertentu, kepala sekolah atau madrasah harus cerdas dalam memenej sekolah atau madrasah yang dipimpinnya agar apa yang menjadi tujuan atau rencana berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Langkah dalam menyesuaikan apa yang sudah direncanakan dengan apa yang telah dan sedang dikerjakan adalah pengawasan atau controling dari Kepala sekolah yang masih lemah.

***Iklim Kerja***

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidikan, guru juga harus mendapatkan keterdukungan yang baik dari berbagai lini, seperti dari guru dengan guru, guru dengan murid sampai pada guru dengan kepala madrasah, karena dengan kondisi keterdukungan seperti ini akan memberi spirit tertentu dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan guru terutama dalam melakukan proses belajar mengajar. Disamping mendapat keterdukungan, guru juga harus berada dalam ruang lingkup atau kerja yang baik atau kondusif, karena iklim kerja seperti apa sangat berefek pada kinerja-kinerja guru dalam lingkup madrasah.

Kepala madrasah selain harus memiliki kompetensi manajerial dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, kepala sekolah juga harus menumbuhkan iklim kerja lingkungan sekolah baik lewat statusnya sebagai guru maupun sebagai manejer dengan segala kompetensi manajerial yang dimiliki. Iklim kerja guru sangat memberi dampak yang baik terhadap proses pendidikan. Iklim kerja guru merupakan iklim dimana guru itu menjalankan tugas profesinya yaitu sekolah. Jadi iklim kerja guru itu adalah iklim sekolah yang merupakan suasana yang terjadi dilingkungan sekolah. Iklim kerja yang mendukung keberhasilan guru dalam menjalankan tugas adalah suasana keakraban antara sesama guru, guru dan kepala sekolah serta guru dan peserta didik.

Bredasarkan hasil penelitian, dengan tidak berjalannya dengan baik dan efektif kerja-kerj kepala sekolah lewat sistem manjerial yang ia membuktikan jika pemimpin sekolah dalam hal ini kepala sekolah telah gagal melakukan satu prinsip penting dalam memipin hal ini berimplikasi terhadap suasana ataupun iklim kerja yang baik. Selain itu kepala madrasah juga dinilai kurang komunikatif baik secara langsung maupun tidak membuat suasana kebathinan para guru sedikit terganggu. Di tempat yang lain juga didapatkan jika komunikasi yang kurang harmonis ini membuat keakraban antar pimpinan dan bawahan mengalami geep yang cukup signifikan. Hal ini membuat kondisi iklim kerja kurang kondusif.

Dalam menciptakan iklim kerja bisa dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Disamping kepala madrasah memiliki peran penting dalam menciptakan iklim yang kondusif dalam lingkup madrasah sebagaimana tugasnya sebagai pemimpin, iklim kerja juga bisa disebabkan oleh hal-hal yang bersifat dari luar lingkup sekolah maupun berupa kebijakan yang berimbas pada kenyamanan kerja yang tentunya semua juga sangat membutuhkan respon yang baik dari pimpinan namun dalam temuan peneliti langkah strategis yang masih sangat kurang dilakukan kepala sekolah untuk mengkunter persoalan-persoal dari luar sekolah (kebijak-kebijakan strategis) yang bisa mengganggu kondusifitas dalam sekolah dikarenakan komunikasi yang kurang baik antara pimpinan dan para guru.

1. Ekologi

Ekologi, merujuk pada aspek fisik dan materil sebagai faktor iklim sekolah, contohnya: ukuran, umur, reka bentuk, kemudahan, kondisi bangunan, teknologi yang digunakan oleh anggota organisasi, kursi dan meja, papan tulis, dan lain-lain kemudahan dalam aktivitas organisasi. Madrasah Tsanawiyyah Negeri Lamakera bahwa secara fisik sekolah keseluruhan bisa menfasilitasi keberlangsungan proses pendidikan baik administrasi maupun proses pendidikan lainnya namun ada beberapa kendala terkait dengan kondisi fisik seperti ruangan kelas serta ketersediaan teknologi yang kurang memadai yang dimiliki oleh lembaga ( organisasi/Madrasah). Berdasarkan hasil penilitain Sarpras yang membutuhkan penangan ataupun perbaikan baik ringan maupun berat masih enggan dilakukan dikarenakan keputusan yang lamban dari pimpinan.

Dilain kesempatan peneliti juga menemukan jika kurangnya komunikasi membuat intensitas pertemuan non formal antara kepala sekolah dan para guru sangat kurang membuat hubungan keakraban antara satu sama lain kurang maksimal, padahal pertemuan-pertemuan yang dibangun diluar kelas dan ruang rapat adalah satu dari sekian variabel penting dalam membangun iklim atau kondisi kerja di sekolah.

1. Miliu

Miliu adalah merujuk pada aspek atau kondisi sosial dalam organisasi, contohnya: apa dan siapa mereka dalam organisasi madrasah, yaitu dari segi bangsa, etnis, gaji guru, sosio ekonomi peserta didik, tingkat pendidikan guru, moral dan motivasi orang dewasa ( orang tua peserta didik dan keluarga), tahap kepuasan kerja, dan peserta didik yang berada dalam madrasah tersebut. Persoalan miliu atau kondisi sosial dalam organisasi atau madrasah, tidak terlalu menonjol, hanya pola interaksi antar pimpinan dan bawahan yang dinilai kurang efektif berimplikasi terhadap kebijakan-kebijakan yang objektif itu bisa hidup dengan baik di lungkungan sekolah dan ini akan mengakibatkan pola atau dan juga kondisi kehidupan para guru di sekolah.

1. Sistem Sosial dalam Organisasi

Sistem sosial dalam organisasi atau Madrasah menunjuk pada aspek struktur administrasi, bagaimana cara membuat keputusan, paten komunikasi di kalangan anggota organisasi. Pada persoalan terkait dengan sistem budaya organisasi atau madrasah juga menjadi satu masalah yang peting dan hampir selalu menjadi perbincangan. Seperti cara pembuatan keputusan kepala sekolah masih sangat otoritatif, jarang melibatkan guru-guru yang lain, kepala sekola terkadang dan bahkan selalu mengambil keputusan sepihak dan kadang hanya melibatkan beberapa pihak saja seperti tata usaha dan pegawai-pegawai sekitarnya yang berada dibidang administrasi. Persoalan ini juga menuai respon yang kurang baik dari para guru yang lain. Dan ini adalah contoh pola kepemimpinan yang sangat otoritatif yang tentunya sangat berpengaruh terhadap kehidupan sosial dalam ruang lingkup kerja dan ini masih terjadi di MTs.N Lamakera.

1. **Penutup**

Berdasarkan analisis data dan temuan penelitian di lapangan serta hasil pembahasan, penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanann kompetensi manajerial kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Lamakera dinilai belum baik secara pelaksanaannya, baik perenecanaan, pengorganisasian, pelaksanaan maupun pengawasan.
2. Kondisi iklim kerja guru di Madrasah Tsanawiyyah Negeri Lamakera belum kondusif disamping pengaruh internal yakni dari kepala sekolah dan guru-guru, kondisi yang belum kondusif juga ditimbulkan dari factor eksternal.

Berdasarkan kesimpulan di atas maka disampaikan beberapa saran untuk kepala sekolah sebagai berikut: a). Kepada kepala sekolah agar lebih memahami posisinya sebagai pemimpin sekolah serta lebih cakap menginternalisasi fungsi-fungsi manajerial sebagai salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. b). Kepada kepala sekolah agar lebih intens melakukan atau membangun komunikasi kepada bawahan baik saat dalam melakukan rapat maupun tidak sebagai upaya untuk membangun keakraban dan menciptakan ruang kerja yang kondusif. c). Kepada para Guru untuk lebih pro aktif dalam hal memberi masukan baik pada par guru terutama kepada kepala sekolah demi kelancaran kerja dan kemajuan sekolah.

1. **Daftar Pustaka**

Amirullah. 2015, *Pengantar Manajemen* Jakarta: Mitra Wacana Media.

Akhmad Sudrajat, *Konsep Manajemen Sekolah,* Wordpres.com. Diakses pada tanggal 4 Februari 2017

Arifin, Zainal dan Yousda, Ine I. Amirman. 2014, *Penelitian dan Statistik Pendidikan,* Bandung: Bumi Aksara.

Barlian, Ikbal. 2013 *Manajemen Berbasis Sekolah ( menuju sekolah berprestasi)*, Gapprint.

Hasanah Dedeh Sofia, 2011 “*Pengaruh Pendidikan Latihan (DIKLAT) Kepemimpinan Guru, Iklim Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar se Kecamatan Babakan Cikao Kabupaten Purwakarta*. Jurnal Penelitian Pendidikan 11 (20): 96

Imuha, Khairuddin, & Djailani, 2016 “ Kompetensi manajerial Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SDN Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar” Pascasarjana Syiah Kuala Universitas Syiah Kuala, Jurnal Administrasi Pendidikan 4 (1): 46

Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru,* Jakarat: Grafindo Persada, 2007

Ma’ruf, “*Konsep Manajemen Pendidikan Islam dalam Al-Qur’an dan Hadiṡ”, DidaktikaReligia* 3, No. 2 2015

Masyhud, Sulthon, *Manajemen Profesi Kependidikan,* Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta, 2010

Mukhtar, 2015 “*strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada smp negeri di kecamatan masjid raya kabupaten aceh besar*” Pascasarjana Syiah Kuala Universitas Syiah Kuala, Jurnal Administrasi Pendidikan 3 (3): 104

Nurusalami, 2015. “ kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Tungkop” Circuit, jurnal ilmiah pendidikan 1 (1): 9. http://dx.doi.org/10.22373/crc.v1i1.306

Priansa, Doni Juni dan Karwati, Eris. 2013, *Kinerja dan Provesionalisme Kepala Sekolah*, Bandung:Alfabeta.

Puspitasari Norma, 2015. “*Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Study Kasus SMK Batik 1 Surakart”* Jurnal INFORMA Politeknik Indonusa Surakarta 1 (1). 2015: 31

Ramayulis, *Profesi dan Etika Keguruan*. 2013, Cet. Ketujuh, Jakarta: Kalam Mulia.

Siswanto, *Pengantar Manajemen*. 2016, Cet. XII; Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sugiono dkk, *Pengantar Ilmu Pendidikan.* 2012,Surabaya: Bintang.

Supardi, *Kinerja Guru*. 2013, Jakarta: Rajawali Pers.

Supardi, *Konstribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja dan Pemahaman Kurikulum Terhadap Kinerja Guru Madrasah*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Banten 20 (1), 2014

Werang, Basilius R. 2015, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* Cet. I; Yogyakarta: Media Akademi.