

Motivasi Kerja dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Qomaruddin Hidayat

Sekolah Tinggi Agama Islam Muslim Asia Afrika

Email: qomaruddinhidayat11@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan motivasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMK Muara Ilmu Bojongsari Depok. Penelitian ini adalah model penelitian studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan cara *observasi*, *wawancara*, serta *dokumentasi*. Dalam kegiatan observasi, peneliti dalam hal ini bertindak sebagai *observer participant pasif*, wawancara dilakukan untuk menggali informasi dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru, dan siswa. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan cara *reduksi data*, *data display*, dan pengambilan kesimpulan. Hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dilengkapi dengan gambar dan tabel. Dari hasil penelitian yang diperoleh bahwa motivasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah sangat memegang peranan penting dalam berhasil atau tidaknya mutu lulusan yang dihasilkan oleh suatu lembaga pendidikan. Penanganan manajemen sekolah yang tidak diimbangi oleh motivasi dan kemampuan manajerial yang baik dari kepala sekolah selaku pimpinan lembaga pendidikan akan berdampak pada hasil mutu lulusan yang tidak maksimal.

Kata Kunci : Motivasi, Manajerial, Mutu Lulusan

ABSTRACT

This study aims to describe the motivation and managerial ability of the principal in improving the quality of graduates at SMK Muara Ilmu Bojongsari Depok. This research is a case study research model. Data collection is carried out by means of observation, interviews, and documentation. In observation activities, the researcher in this case acts as a passive observer participant, interviews are conducted to dig up information from the principal, vice principal for curriculum, teachers, and students. The data obtained is then analyzed by means of data reduction, display data, and conclusion making. The results of this study are presented in the form of a descriptive narrative equipped with images and tables. From the results of the research obtained, the motivation and managerial ability of the principal play an important role in the success or failure of the quality of graduates produced by an educational institution. Handling school management that is not balanced by good motivation and managerial ability from the principal as the head of an educational institution will have an impact on the quality results of graduates that are not optimal.

Keywords : Motivation, Managerial, Quality of Graduates

Pendahuluan

Problem tentang mutu lulusan sering diperbincangkan di berbagai kalangan masyarakat sebagai pelanggan dari suatu produk pendidikan. Banyak dari

masyarakat yang beranggapan bahwa mutu lulusan hanya dapat diketahui dari jumlah, berapa banyak siswa yang lulus dari sebuah lembaga pendidikan. Namun tidak diukur dari nilai yang diperoleh dan manfaat yang diambil oleh peserta didik dari kelulusan tersebut.

Mutu lulusan erat kaitannya dengan *input*, *proses*, *output*, dan *outcome*. Dengan demikian, mutu lulusan yang sesuai dengan keinginan pelanggan pendidikan adalah *output* yang mempunyai kriteria sebagai *outcome*. Sebagaimana diungkapkan oleh Mujamil Qomar bahwa pengertian mutu mencakup *input*, *proses*, dan *output* pendidikan. Lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika ketiga poin tersebut dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan. Apabila *performance*-nya dapat melebihi persyaratan yang dituntut oleh stake holders (user), maka lembaga pendidikan tersebut dikatakan sebagai lembaga yang unggul.¹

Untuk menjawab berbagai permasalahan tentang mutu lulusan, diperlukan usaha maksimal oleh lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu lulusan. Usaha dalam peningkatan mutu lulusan tidak bisa dicapai secara langsung dan dibutuhkan sinergi dan kolaborasi dari semua komponen lembaga pendidikan, terutama pimpinan lembaga pendidikan.

Kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu lulusan dan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, membina tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sekaligus memelihara sarana dan prasarana.² Berdasarkan pentingnya fungsi kepala sekolah tersebut, tentunya kepala sekolah mempunyai tantangan untuk dapat menjalankan pendidikan di sekolah supaya terarah, terencana dan berkesinambungan dengan menetapkan kebijakan-kebijakan dan memberikan gagasan yang mampu meningkatkan mutu pendidikan dalam satuan pendidikan.

Dampak dari kegagalan memimpin mengakibatkan statisnya perkembangan lembaga pendidikan bahkan mungkin lembaga pendidikan yang dipimpinnya akan mengalami kemerosotan. Salah satu indikator kegagalan dalam memimpin disebabkan karena banyak pimpinan sekolah yang tidak memiliki motivasi untuk bekerja dan berinovasi dalam pekerjaannya, dia hanya menjalankan rutinitas yang biasa dijalankan dalam kesehariannya. Selain itu, banyak kepala sekolah yang belum menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara optimal.

Persaingan dan perkembangan Sekolah Menengah Kejuruan saat ini melaju pesat, seiring kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan semakin tinggi. Pendidikan saat ini sudah menjadi kebutuhan pokok setiap orang. Mengingat pentingnya pendidikan tersebut, maka persaingan antar sekolah Menengah Kejuruan semakin ketat, baik sesama yang berlabel negeri maupun swasta, mau tidak mau semua pihak dituntut untuk mempersiapkan diri untuk mampu bertahan dalam menghadapi kondisi tersebut.

Seiring dengan kondisi tersebut, perlu adanya perbaikan mutu lulusan. Peningkatan mutu lulusan menjadi muara dari proses penyelenggaraan pendidikan yang dapat menentukan keberlangsungan suatu institusi pendidikan dalam jangka panjang. Mutu lulusan yang baik dalam suatu lembaga pendidikan akan meningkatkan permintaan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) sehingga lembaga pendidikan tersebut tetap bertahan.

¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelola Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 207

² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional ; dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Rosdakarya, 2005) h. 24

Sekolah Menengah Kejuruan adalah institusi pendidikan formal yang mempunyai visi secara langsung menyiapkan sumber daya manusia yang siap kerja. Peranan SMK dipertegas oleh visi Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2011 yaitu terwujudnya SMK bertaraf internasional, menghasilkan lulusan yang memiliki jati diri bangsa, mampu mengembangkan keunggulan lokal dan mampu bersaing secara global.

Sekolah Menengah Kejuruan Muara Ilmu adalah salah satu sekolah swasta yang terletak di wilayah kecamatan Bojongsari Depok yang memiliki jurusan akomodasi perhotelan. SMK Muara Ilmu berdiri di atas tanah milik sendiri seluas 1600 m². Secara umum kondisi fisik sekolah terutama gedung dalam kondisi cukup baik dan cukup mendukung bagi terlaksananya kegiatan belajar mengajar (KBM), pencapaian hasil nilai dari UNBK belum sepenuhnya mencapai standar, serta jumlah lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang berikutnya maupun yang mampu bersaing di dunia kerja bidang perhotelan masih belum sesuai target yang diharapkan oleh sekolah.

Metode

Penelitian ini adalah model penelitian studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan cara *observasi*, wawancara, dan *dokumentasi*. Dalam kegiatan observasi, peneliti dalam hal ini bertindak sebagai *observer participant pasif*, wawancara dilakukan untuk menggali informasi dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru, dan siswa. data dan informasi yang diperoleh kemudian dianalisis dengan cara *reduksi data*, *data display*, dan pengambilan kesimpulan. hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dilengkapi dengan gambar dan tabel.

Pembahasan

Pengertian Motivasi Kerja Kepala Sekolah

Meneliti tentang kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan kegiatan pendidikan di sekolah sangat dibutuhkan. Masih banyak kepala sekolah yang kurang memiliki gairah atau semangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga berdampak kurang berhasilnya tujuan yang ingin dicapai. Hal tersebut disebabkan oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah kurangnya motivasi kerja kepala sekolah. Pertanyaan yang muncul adalah apa yang dimaksud dengan motivasi kerja?

Menurut Robbins dalam Wibowo menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi.³

Sementara itu, Colquitt, LePine, dan Wesson dalam Anastasia dan Eddy menjelaskan bahwa “Motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan energik yang mengkoordinasi di dalam dan di luar diri seorang pekerja, yang mendorong usaha kerja dalam menentukan arah perilaku, tingkat usaha, intensitas, dan kegigihan.”⁴

³ Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), h. 60

⁴ Anastasia Tania dan Eddy Sutanto, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE di Surabaya*, (Surabaya: Universitas Kristen Petra, 2013) dalam Jurnal AGORA Vol. 1 No. 3

Dari pendapat-pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi merupakan sumber energi yang mendorong untuk melakukan tindakan terhadap rangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan terhadap pencapaian tujuan.

Menurut Siagaan (2012, p. 7) dalam Nurkholis Siri Kastawi mengatakan bahwa motivasi kerja adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan.⁵ Munculnya gairah untuk bekerja dari dalam diri seseorang ditentukan oleh adanya kebutuhan hidup, baik itu kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder. Dengan demikian, seseorang akan rajin bekerja dan dapat meningkatkan motivasi kerjanya. Motivasi dapat diartikan suatu kondisi atau energy yang mampu menggerakkan diri seseorang secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Sikap mental seseorang yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kerja yang maksimal.

Demikian pula kepala sekolah, kepala sekolah memegang peranan penting dalam menentukan arah dan pengambilan keputusan serta bertanggung jawab dalam peningkatan kualitas pendidikan sehingga motivasi kerja kepala sekolah sangatlah dibutuhkan dan merupakan bagian penting dari terciptanya tujuan sekolah. Apabila kepala sekolah bekerja dengan motivasi atau dorongan yang tinggi baik secara internal maupun eksternal, maka akan berdampak positif bagi sekolah tersebut.

Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan profesional dalam menggerakkan organisasi sekolah. hal ini dikarenakan keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam meningkatkan prestasi peserta didiknya sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala sekolah. Beberapa pendapat dari para tokoh tentang manajemen antara lain:

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert, dalam Karwati mengatakan bahwa manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengawasan pekerjaan anggota - anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.⁶

Sementara menurut Mulyasa manajemen adalah suatu proses pengembangan kegiatan kerjasama 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 sebagai aksi.⁷

Di sisi lain, manajemen berarti mengetahui kemana arah yang akan dituju, kesukaran-kesukaran apa saja yang harus dihindari, kekuatan apa saja yang dimiliki dan harus dilakukan dan bagaimana mengemudikan kendaraan organisasi dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya. Sehingga dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan

⁵ Nurkholis Siri Kastawi, Agus Nugroho, dan Noor Miyono, *Kontribusi Motivasi Kerja dan Peran Kepala Sekolah Terhadap Profesionalisme Guru SMA*, (Salatiga: Universitas Kristen Satya Wacana, 2021) dalam Jurnal KELOLA Vol. 8 No. 1, h. 82

⁶ Euis Karwati dan Donni Juni Priansah, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah, Membangun Sekolah Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 137

⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Aksara Rosdakarya, 2009), h. 7

ilmu dan seni yang terdiri dari beberapa rangkaian kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Secara fungsional kepala sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah, harus memfungsikan perannya secara maksimal, bijaksana, dan mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan sehingga akan berdampak kepada kualitas lulusan. Tentunya yang demikian harus diselaraskan dengan wawasan, kemampuan manajerial, kharisma kepemimpinan, dan pengetahuan yang luas tentang tantangan dan peluang dalam dunia pendidikan.

Indikator Mutu Lulusan

Sekolah merupakan suatu institusi yang di dalamnya terdapat berbagai macam komponen diantaranya adalah kepala sekolah, guru, siswa, dan staf administrasi yang mempunyai tugas dan peran masing-masing dalam menjalankan program sekolah yang sudah disepakati. Sebagai institusi pendidikan formal, sekolah diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan akademik yang baik, sikap, perilaku, serta kepribadian yang unggul sehingga dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau mampu bekerja pada lapangan pekerjaan yang menuntut keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan.

Berdasarkan standar kompetensi lulusan yang sudah distandarkan oleh pemerintah pada satuan pendidikan menengah umum dan menengah kejuruan bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan agar peserta didik dapat hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.⁸

Beberapa hal yang menjadi indikator dalam menentukan dan mencapai mutu lulusan adalah sebagai berikut:

1. Standar mutu kompetensi lulusan minimal sama dengan standar nasional pendidikan
2. Standar kompetensi dan kompetensi dasar yang jelas
3. Memiliki visi dan misi yang jelas
4. Target kebijakan mutu sekolah dalam standar isi dan penilaian
5. Tujuan pendidikan setiap mata pelajaran
6. Ruang lingkup materi pada setiap mata pelajaran
7. Deskripsi profil lulusan yang diharapkan dapat terwujud tiap mata pelajaran
8. Hendaknya, setiap mata pelajaran berorientasi dan memberikan kontribusi mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu bertakwa Kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Hasil

Bentuk Motivasi Kerja Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Motivasi merupakan dorongan seseorang untuk melakukan sesuatu. dorongan tersebut dapat berasal dari dalam diri seseorang juga dapat berasal dari luar diri seseorang seperti bersumber dari keluarga, teman, lingkungan kerja, serta bisa juga bersumber dari lingkungan masyarakat umum. Sebagaimana dikemukakan oleh Malone bahwa motivasi dibedakan menjadi dua, yaitu motivasi *intrinsik* dan motivasi *ekstrinsik*.⁹ Motivasi kerja kepala sekolah di SMK Muara Ilmu juga perlu adanya pemetaan secara konkrit.

⁸ Dedy Mulyasa, Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), Cet. Ke 3, h. 156

⁹ John W. Santrock, *Life Span Development*, (Texas: Brown dan Benchmark, 2977), h. 312

Dalam Teori Tiga Kebutuhan oleh Mc Clelland dikemukakan bahwa terdapat lima jenjang kebutuhan, yaitu *physiological needs* (kebutuhan fisiologis), *safety needs* (kebutuhan rasa aman), *love needs* (kebutuhan rasa memiliki dan rasa cinta), *esteem needs* (kebutuhan harga diri), dan *self actualization needs* (kebutuhan perwujudan diri)¹⁰. Dari kelima kebutuhan yang dikemukakan oleh Mc Clelland di atas, penulis hanya mengemukakan dua jenjang kebutuhan yang dijadikan rujukan teori oleh penulis dalam penelitian ini antara lain kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan afiliasi.

1. Kebutuhan akan prestasi

Setiap individu yang bekerja tentunya menginginkan kesuksesan, baik sukses secara personal maupun organisasi. Sebagai seorang pimpinan lembaga pendidikan diharapkan mampu membawa organisasinya mencapai tujuan pendidikan yang bermuara pada keberhasilan lembaganya. Untuk mencapai tujuan tersebut, perlu adanya kesadaran kebutuhan akan prestasi, dengan terpenuhinya kebutuhan prestasi maka seorang pemimpin akan bekerja dengan giat dan penuh tanggung jawab, memiliki rencana kerja yang baik, serta memiliki tujuan dan mampu merealisasikan tujuan tersebut.

SMK Muara Ilmu merupakan lembaga pendidikan yang berdiri di bawah naungan Yayasan. Untuk meningkatkan kinerja seluruh SDM yang ada di lembaga tersebut harus ada pemberian kesempatan seluas-luasnya kepada para tenaga yang ada di dalamnya termasuk kepala sekolah, guna meningkatkan prestasi dan pada akhirnya tertuju pada tujuan sekolah yang merujuk pada visi dan misi sekolah.

Kepala Sekolah SMK Muara Ilmu merupakan bagian dari pendiri dan termasuk orang yang memiliki hak penuh terhadap yayasan pendidikan tersebut. Dengan adanya peluang yang seluas-luasnya tersebut tentunya membuat kepala sekolah semakin mudah untuk berprestasi dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya serta semakin mempermudah untuk melakukan segala upaya untuk mengembangkan kreativitasnya untuk menciptakan mutu lulusan yang berkualitas.

Pada SMK Muara Ilmu, kepala sekolah telah membuat, merencanakan, dan menjalankan program kerja sekolah. Dengan demikian, dengan adanya kesempatan yang seluas-luasnya ditambah dengan perencanaan yang matang serta didukung dengan adanya kebutuhan akan prestasi oleh kepala sekolah akan memudahkan lembaga pendidikan semakin maju dan berdampak pada mutu lulusan.

2. Kebutuhan akan afiliasi

Dalam kebutuhan afiliasi ini terkandung keinginan untuk membentuk dan mempertahankan hubungan interpersonal. Membentuk hubungan interpersonal dapat dilakukan dengan cara melakukan pendekatan dengan bawahan seperti tenaga pendidik, tenaga kependidikan, serta peserta didik. Sementara untuk mempertahankan hubungan interpersonal dilakukan dengan cara interaksi yang sering dengan cara bertukar pendapat, memberikan masukan, arahan, maupun bimbingan terhadap tenaga pendidik, tenaga kependidikan, serta peserta didik.

Apabila perilaku kehangatan yang sudah terjalin tersebut dapat dipertahankan maka akan memberikan dampak positif bagi suatu lembaga pendidikan yang dipimpinnya yaitu akan memberikan perasaan positif yang mengarah kepada kedekatan hubungan. Jika kedekatan sudah terjalin dengan

¹⁰ Eva Latipah, *Psikologi Dasar*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017), h. 150

baik biasanya antar individu juga ikut merasakan, memahami, dan memperhatikan ketika ada salah satu pihak memberi informasi, sehingga akan terbentuk perasaan saling percaya antara pimpinan dengan bawahan dan secara keseluruhan akan berdampak positif pada lembaga dan tujuan dari lembaga tersebut akan tercapai dengan baik.

Pada SMK Muara Ilmu, hubungan kepala sekolah dengan tenaga pendidik, tenaga kependidikan, serta hubungan dengan para peserta didik terjalin dengan cukup baik. Komunikasi antara pimpinan dengan dewan guru pun berjalan dengan baik, tegur sapa, canda gurau, dan tak jarang dijumpai kepala sekolah dengan dewan guru berada dalam satu ruang dengan pembahasan yang bernuansa keakraban. Hal ini berdasarkan kutipan wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

Terjalannya hubungan secara hangat dan kekeluargaan, serta saling menghormati terkait perbedaan akan berdampak baik terhadap lembaga pendidikan karena pimpinan dan bawahan saling menjaga hubungan secara harmonis. Hal tersebut akan memperlancar pekerjaan masing-masing unit dalam suatu lembaga pendidikan.

Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Sekolah sebagai suatu sistem memiliki komponen inti yang terdiri atas *input*, *proses*, dan *output*. Ketiga komponen tersebut tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain, karena ketiganya merupakan satu kesatuan yang saling terkait, saling mempengaruhi, membutuhkan, dan menentukan.

Input sekolah merupakan segala masukan yang dibutuhkan oleh sekolah untuk terjadinya pemrosesan guna mendapatkan lulusan yang diharapkan oleh sekolah. *Input* dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu *input* sumber daya dan *input* manajemen atau kepemimpinan. *Input* sumber daya meliputi kemampuan pendidik, siswa, sarana prasarana, dan lain-lain. Sementara *input* manajemen atau kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin dalam mengatur suatu lembaga pendidikan. Dalam penelitian ini penulis berfokus pada input manajemen atau kemampuan pemimpin lembaga pendidikan dalam mengatur suatu lembaga pendidikan.

1. Perencanaan (*Planning*)

Berdasarkan hasil penelitian bahwa program sekolah SMK Muara Ilmu meliputi program jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang yang kemudian dimasukkan ke dalam dokumen kurikulum yang mengacu kepada visi dan misi sekolah.

Adapun penerapan dari program sekolah tersebut adalah dengan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang nantinya akan menjadi bahan rujukan dalam pembiayaan seluruh program yang akan dilaksanakan, Berkaitan dengan apa saja kegiatan yang harus dikerjakan, fasilitas apa saja yang harus diadakan untuk menunjang terlaksananya kegiatan program sekolah tersebut.

Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS) merupakan suatu dokumen yang memuat rencana program pengembangan sekolah setiap satu tahunnya dengan mempertimbangkan kebutuhan dan harapan yang ingin dicapai dalam satu tahun kedepan serta mempertimbangkan sumber daya yang ada. Sementara yang merencanakan program sekolah di SMK Muara Ilmu adalah kepala sekolah berkolaborasi dengan tenaga pendidik beserta komite sekolah merumuskan dan membahas RKAS tersebut dalam forum rapat koordinasi.

Secara umum, perencanaan program di SMK Muara ilmu tertata secara rapi. Terjalannya komunikasi dan kerjasama antar bagian menunjukkan salah satu ciri manusia modern, yakni memahami kompleksitas kebutuhan sehingga menimbulkan kesadaran bahwa manusia tidak dapat memenuhi kebutuhannya sendiri secara personal. Sehingga yang terjadi adalah pemenuhan tujuan bersama secara terarah.

2. Pengorganisasi (*Organizing*)

Pada SMK Muara Ilmu, pengorganisasian dapat dilihat dari pembagian kerja yang logis, penetapan tanggung jawab dan wewenang, pengukuran pelaksanaan, dan prestasi yang dicapai. Terlihat dari bagan gambar organisasi yang tersusun secara terperinci dan terstruktur antara lain kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana prasarana, guru, siswa, keamanan, dan kebersihan.

Berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh, masing-masing bagian yang ada dalam struktur organisasi di sekolah ini mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing. Semuanya dikerjakan dengan memahami tugas dan tanggung jawabnya. Namun pada pelaksanaannya masih ada beberapa guru yang kebingungan dikarenakan belum memahami secara utuh tugas dan tanggung jawabnya. Salah satu kendalanya adalah pemberian tugas yang kurang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Hal yang demikian sebenarnya bukanlah masalah yang serius, mengingat manusia adalah makhluk yang memiliki potensi yang luar biasa yang apabila diberikan pelatihan-pelatihan akan menjadi sebuah keterampilan.

Pengorganisasian di SMK Muara Ilmu berjalan cukup baik, adanya perencanaan oleh kepala sekolah, dilanjutkan dengan pembagian tugas yang terukur diiringi dengan strategi penempatan-penempatan posisi oleh kepala sekolah, sehingga mempermudah pemenuhan tujuan serta pelaksanaan pengawasan oleh kepala sekolah dengan memanfaatkan fungsi dari masing-masing tugas.

3. Pengarahan (*Directing*)

Diantara tugas kepala sekolah sebagai pimpinan adalah memberikan tuntunan dan pengarahan kepada para bawahannya. Tuntunan dan arahan tersebut dapat dilakukan dalam bentuk usaha memberikan bimbingan, saran-saran, dan perintah agar berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan.

Sesuai kebijakan mutu yang ditetapkan, untuk meningkatkan profesionalisme guru. Ada beberapa langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Muara Ilmu, diantaranya:

a. Pelatihan dan Workshop

Kepala sekolah mengapresiasi adanya Pelatihan dan workshop yang diberikan kepada guru untuk mendukung tugas dan kewajiban guru dalam mendidik serta mentransfer nilai-nilai dan budaya kepada peserta didik. Pelatihan dan workshop yang diberikan kepada guru diantaranya mengenai kurikulum 2013, metode pembelajaran yang baik, manajerial, dan lain sebagainya. SMK Muara Ilmu termasuk sekolah yang baru menerapkan kurikulum 2013 dan perlu adanya pelatihan dan workshop yang berkaitan dengan pengimplementasian kurikulum 2013.

b. Musyawarah Non Program

Keikutsertaan guru-guru SMK Muara Ilmu dalam kegiatan MGMP yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan. MGMP yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan biasanya dilaksanakan minimal dua kali dalam satu

tahun ajaran. MGMP diadakan sebagai diskusi mengenai kendala-kendala, bedah SKL, dan lain-lain serta media untuk sharing informasi guru yang mengajar sesama bidang studi.

c. Pengarahan Non Program

Fungsi pengarahan oleh kepala sekolah adalah bertujuan agar pelaksanaan kegiatan secara bersama-sama tetap berjalan sesuai dengan alur yang disepakati, bukan membelok, apalagi menyimpang sehingga berdampak kurang baik bagi organisasi. Secara operasional, pengarahan dapat dipahami sebagai pemberian petunjuk tugas-tugas yang harus dikerjakan, pengawasan terhadap pelaksanaan dari intruksi yang sudah diberikan, meminimalisir kesalahan yang ditimbulkan dalam pekerjaan. Sementara di SMK Muara Ilmu, pengarahan yang sifatnya non program oleh kepala sekolah belum terlaksana secara maksimal. Yang demikian sebenarnya kemampuan personal yang harus dimiliki oleh seorang manajer, karena akan melengkapi kemampuan manajerial kepala sekolah.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pada SMK Muara Ilmu, pengendalian (*controlling*) juga dilakukan oleh kepala sekolah kepada para tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di sekolah. Pemantauan dalam hal kehadiran dan proses kegiatan belajar mengajar di kelas setiap harinya. Kepala sekolah terkadang melakukan pemantauan secara langsung atau spontan seperti memeriksa kehadiran guru, memeriksa kelas. Ada juga pemantauan yang terjadwal atau terstruktur seperti supervisi akademik.

Pemantauan atau monitoring kepala sekolah terhadap guru dalam kegiatan belajar mengajar sangat diperlukan, karena dengan demikian kepala sekolah akan mengetahui bagaimana guru dalam mengajar di kelas apakah sudah melengkapi administrasi dalam mengajar seperti silabus, prota, promes, RPP, penilaian dan lain sebagainya. Selain itu kepala sekolah dapat mengetahui bagaimana pola atau metode yang digunakan oleh guru dalam memberikan materi pembelajaran di kelas yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku.

Selain monitoring, evaluasi juga dilaksanakan untuk mengukur sejauh mana ketercapaian program kerja yang sudah ditetapkan. Seperti diadakannya rapat evaluasi yang membahas tentang nilai dan kelulusan siswa kelas XII.

Evaluasi kegiatan belajar mengajar (KBM) selama satu tahun ajaran dilakukan untuk mengetahui ketercapaian dan sebagai perbaikan untuk tahun ajaran berikutnya apa saja yang menjadi kekurangan yang harus diperbaiki. Apabila prinsip evaluasi tersebut terlaksana dengan baik, maka *output* lulusan yang dihasilkan akan bermutu.

Kompetensi lulusan SMK Muara Ilmu terbilang cukup baik, hal ini nampak dari jumlah lulusan yang diterima bekerja sesuai dengan jurusan yang diambil yaitu akomodasi perhotelan. Sementara yang lain ada yang bekerja di bidang lain, ada pula yang melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan ada juga yang belum memperoleh pekerjaan.

Dari data yang penulis peroleh baik berupa hasil wawancara maupun dokumen bahwa kepala sekolah mengadakan monitoring dan evaluasi kepada guru dalam pembelajaran. Namun, kegiatan tersebut kurang berjalan secara maksimal dikarenakan kegiatan yang terstruktur dan terjadwal tersebut pelaksanaannya kurang konsisten. Monitoring dan evaluasi merupakan bagian proses dari pengendalian (*controlling*), karena kegiatan akhir dari setiap perencanaan program sekolah selalu ada upaya perbaikan, karena dengan

melakukan monitoring dan evaluasi akan diketahui apa saja kelebihan dan kekurangan dari pelaksanaan program, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai dalam menciptakan lulusan yang bermutu.

Akhir dari perencanaan adalah sebuah proses yang dilakukan akan mendapatkan hasil berupa pengendalian. Sementara hasil akademik siswa menunjukkan prestasi yang tidak terlalu buruk, sekolah sudah meluluskan peserta didiknya 100 %, jumlah lulusan yang mampu bersaing dan bekerja di dunia perhotelan mencapai 50% hal ini terbilang pencapaian yang cukup baik dikarenakan sekolah ini berdiri belum lama dari tahun 2011, sementara lulusan yang mencapai target standar masuk perguruan tinggi masih sedikit.

Motivasi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Sebagaimana indikator operasional mutu lulusan yang dijadikan rujukan analisis oleh peneliti pada pembahasan sebelumnya antara lain pencapaian kriteria ketuntasan minimal (KKM), target rata-rata nilai UN, target lulusan/jenjang pendidikan. Berdasarkan data-data yang penulis dapatkan bahwa untuk nilai USBN SMK Muara Ilmu pada tahun pelajaran 2017/2018 mencapai standar dengan rata-rata nilai yang diperoleh 75, sementara pencapaian nilai UNBK dan UKK (Ujian Kompetensi Keahlian) pada tahun ajaran 2017/2018 dan 2018/2019 mencapai target standar kelulusan, sementara itu jumlah lulusan yang mencapai target masuk ke perguruan tinggi atau bekerja di bidang sebagaimana jurusan yang diambil diperkirakan mencapai 50 %.

Dari hasil analisis, diketahui bahwa mutu lulusan erat kaitannya dengan mutu pendidikan, untuk menghasilkan mutu lulusan yang baik, mutu pendidikan harus mendapatkan perhatian khusus. Sementara mutu pendidikan mencakup *input*, *proses*, dan *output* pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya sebuah proses.

Input sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dan lain sebagainya.). *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, manajerial, program, dan lain sebagainya. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran- sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah.

Pada SMK Muara Ilmu, motivasi dan kemampuan manajerial kepala Sekolah sangat berperan dalam peningkatan mutu lulusan. Motivasi yang timbul dalam diri kepala sekolah secara tidak langsung mempengaruhi kualitas kinerjanya, apalagi kepala sekolah berperan ganda sebagai pendiri yayasan mempunyai peluang yang besar dalam memenuhi kebutuhan akan prestasi sehingga mampu mengerahkan seluruh kreatifitas serta kemampuannya dalam berprestasi. Kemampuan manajerial kepala sekolah dimaknai sebagai kemampuan memadukan sumber-sumber pendidikan agar tercapai tujuan. Sumber-sumber pendidikan meliputi SDM, dana, sarana prasarana, dan lain-lain. Untuk memadukan sumber-sumber tersebut dibutuhkan kecakapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dengan terpenuhinya dua variable tersebut oleh kepala sekolah, akan bermuara kepada ketercapaiannya mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah.

Kesimpulan

Berdasarkan dari seluruh uraian mengenai motivasi dan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di sekolah, dapat disimpulkan bahwa mutu lulusan erat kaitannya dengan mutu pendidikan. Mutu

pendidikan meliputi *input*, *proses*, *output*, dan *outcome*. *Input* pendidikan akan bermutu apabila berproses, *proses* pendidikan dikatakan bermutu berhasil menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif, dan inovatif. *Output* pendidikan dikatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan non akademik mampu mencapai nilai di atas KKM. Sementara *outcome* pendidikan dinyatakan bermutu apabila lulusannya mampu bersaing dan menjadi kebutuhan dunia kerja.

Komponen-komponen dalam konteks pendidikan di atas yang meliputi *input*, *proses*, *output*, dan *outcome* dibutuhkan pimpinan yang cakap dalam penguasaan ilmu manajerial pendidikan; mampu merencanakan program pendidikan dengan baik, dapat mengorganisir kelompok kerja sehingga bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing, mampu memberikan pengarahan kepada para pelaksana kegiatan agar tidak membelok atau keluar dari alur tugas yang sudah disepakati bersama, dan mempunyai kemampuan *controlling* atau pengendalian dengan melakukan pemantauan maupun monitoring evaluasi terhadap proses pendidikan.

Selain kecakapan manajerial, dorongan untuk bekerja dengan tanggung jawab dan penuh loyalitas perlu dimiliki oleh kepala sekolah. Dengan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang meliputi kebutuhan prestasi dan kebutuhan afiliasi semakin mendorong kepala sekolah untuk bekerja semakin giat dan penuh semangat, sehingga dapat menciptakan ide-ide atau gagasan-gagasan yang potensial dalam peningkatan mutu sekolah. Selain itu, dengan adanya motivasi kepala sekolah akan menjadi teladan bagi para tenaga pendidik agar bekerja dengan baik dan penuh tanggung jawab. Kemampuan manajerial dan motivasi yang tinggi oleh kepala sekolah menjadi modal berharga dalam mewujudkan sekolah yang menghasilkan lulusan yang bermutu, berdaya saing, dan dibutuhkan oleh dunia kerja.

Daftar Pustaka

Buku

- Karwati, Euis dan Donni Juni Priansah, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah, Membangun Sekolah Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2013
- Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015
- Latipah, Eva, *Psikologi Dasar*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelola Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007
- Mulyasa, Deddy, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015, Cet. Ke 3
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Rosdakarya, 2005
- Santrock, John W., *Life Span Development*, Texas: Brown dan Benchmark, 1977

Jurnal

- Kastawi, Nurkholis Siri, Agus Nugroho, dan Noor Miyono, *Kontribusi Motivasi Kerja dan Peran Kepala Sekolah Terhadap Profesionalisme Guru SMA*, Salatiga: Universitas Kristen Satya Wacana, 2021, dalam Jurnal KELOLA Vol. 8 No. 1
- Tania, Anastasia dan Eddy Sutanto, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE di Surabaya*, Surabaya: Universitas Kristen Petra, 2013, dalam Jurnal AGORA Vol. 1 No. 3