

## Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK Negeri Kota Samarinda

Harliansyah<sup>1</sup>, Zaenab Hanim<sup>2</sup>, Azainil<sup>3</sup>

<sup>1</sup>SMK Negeri 9 Samarinda Kalimantan Timur, Indonesia

<sup>2,3</sup>Universitas Mulawarman Kalimantan Timur, Indonesia

Corresponding Author  [harliansyahtatan@gmail.com](mailto:harliansyahtatan@gmail.com)

### ABSTRACT

This study analyzed the managerial competence of the principal in planning, implementing, monitoring, and the obstacles to improving the quality of education at SMK Negeri Samarinda. It was qualitative approach with case study method. The results showed that (1) the principal managerial competence in planning for improving the quality of education was the ability to prepare annual budget work plans and implementation of school work programs, the ability to collaborate, create a good and innovative climate and culture, human resource activities, student learning outcomes. and the use of technology, especially in the fields of curriculum, student affairs, staffing, educational facilities, school administration, finance, and community relations, (2) implementation of principal managerial competence in accordance with quality improvement planning was that the principal conducts school organizing, resource empowerment, school management, empowering teachers and staff, facilities and infrastructure, students, curriculum, school finance, monitoring, evaluation, and reporting, (3) managerial competence of school principals in carrying out supervision of improving the quality of education was carried out properly through monitoring activities and evaluation every semester, carried out together with the school's internal quality assurance team and involving staff, teachers, and education personnel, (4) obstacles faced by school principals in planning for improving the quality of education are financial limitations, discipline, and infrastructure.

**Keywords:** *Managerial Competence, Increasing Education Quality, Planning Education Quality*

### ARTICLE INFO

*Article history:*

Received

June 13, 2022

Revised

August 26, 2022

Accepted

.August 28, 2022

How to cite

Harliansyah., et al.,(2022). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK Negeri Kota Samarinda. *Attractive: Innovative Education Journal*, 4(3). 14-28

Journal Homepage

<https://www.attractivejournal.com/index.php/aj/>

This is an open access article under the CC BY SA license

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Published by

CV. Creative Tugu Pena

### PENDAHULUAN

Mutu pendidikan adalah sebuah jasa layanan, dimana fokus utamanya adalah terletak pada peserta didik, sehingga mutu seyogianya mampu memenuhi kebutuhan dan harapan berbagai pihak. Mutu pendidikan berkembang seiring dengan tuntutan kemajuan ilmu dan teknologi. Sebagai lembaga pendidikan formal, sangat ditekankan kepada sekolah dalam prosesnya harus adanya peningkatan mutu pendidikan yang terprogram dengan baik. Hal ini sebagai jawaban atas kebutuhan dan dinamika masyarakat yang terus berkembang, sehingga peningkatan mutu sumber daya manusia

mampu terwujud dengan baik melalui pelaksanaan pendidikan. Karakteristik keseluruhan atas jasa yang ditunjukkan dengan kemampuan dalam memberi kepuasan terhadap kebutuhan yang diminta konsumen adalah pengertian mutu secara umum. Dalam ranah pendidikan, pengertian mutu tercakup pada input, proses, dan output pendidikan (Komariyah et al., 2021; Kusnandi, 2017)

Mutu dalam konteks manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) bukan hanya suatu gagasan, tetapi suatu filosofi dan metodologi untuk membantu lembaga dalam mengelola perubahan secara sistematis dan totalitas, melalui suatu perubahan visi, misi, nilai, serta tujuan. Demikian pula dalam dunia pendidikan, penerapan TQM melibatkan seluruh unsur pendidikan dalam mengendalikan dan secara terus menerus meningkatkan bagaimana kerja harus dilakukan dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan mengenai kualitas pelayanan yang dihasilkan oleh sebuah lembaga pendidikan.

Haseena dan Ajims(2015) berpendapat bahwa mutu atau kualitas dipandang sebagai konsep relatif yang memuaskan prioritas berbagai kelompok kepentingan penerima manfaat. Penerima manfaat ini adalah siswa, guru, staf teknis dan administrasi, orang tua, yang akan menjadi karyawan, agen pendanaan dan masyarakat. Menurut Arikunto(2021) yang dapat dijadikan tolok ukur sebuah mutu pendidikan di sekolah meliputi 5 aspek, yaitu: (1) hasil akhir pendidikan, (2) hasil langsung pendidikan, (3) proses pendidikan, (4) *instrument input*, (5) *raw input* dan lingkungan.

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

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

Studi terbaru Dagnew Kelkay (2020) melaporkan bahwa peran kepala sekolah telah mengalami perubahan besar, menjadi lebih kompleks, dan bergeser dari peran membangun manajer hingga menjadi pemimpin instruksional visioner (Hanim & Wazir, 2021). Dalam hal meningkatkan mutu pendidikan, studi yang dilakukan Lochmiller dan Mancinelli (2019) berkontribusi pada badan penelitian global yang memeriksa pemberlakuan wacana dan langkah kebijakan kepala sekolah menuju peningkatan otonomi kepala sekolah (Hanim, 2018). Liebowitz dan Porter(2019) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memegang posisi yang

memiliki peran besar dalam menjaga dan meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah yang bekerja sebagai pemimpin pembelajaran memastikan bahwa kualitas pengajaran adalah prioritas utama di sekolah.

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

Penelitian ini mengkaji kompetensi kepala sekolah, dengan fokus pada sekolah menengah kejuruan. Untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang diamanatkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berperan penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang profesional. Lulusan SMK dipersiapkan untuk memasuki dunia kerja (Hambali, 2019; Kreisman & Stange, 2020). Oleh karena itu, jika *input* baik tetapi proses belajar mengajar tidak baik, maka *output* tidak akan optimal dan lulusan sulit mendapat pekerjaan. Dalam hal ini, peran kepala sekolah sangat penting, karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan guru bekerja dengan semangat. Dengan kompetensi manajerial yang dimiliki, kepala sekolah membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif (Amon & Anggal, 2021; May et al., 2020).

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

Kompetensi manajerial kepala sekolah pada tingkat perencanaan juga sangat bervariasi sesuai dengan tingkat posisi manajerial dalam organisasi. Alfionita *et al.*, (2019) menegaskan bahwa kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas guru. Pelaksanaan tugas manajerial kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu di satuan pendidikan sebagai suatu sistem organisasi dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Tujuannya adalah untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan memperoleh hasil yang baik dalam serangkaian kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang sangat tergantung pada sosok guru di sekolah (Amon et al., 2022; Dee & Wyckoff, 2015) Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Permana (2017), bahwa peningkatan pendidikan dapat dilakukan melalui penilaian kinerja. Sejalan dengan hal tersebut, Hanim et al., (2020)

yang berpendapat bahwa kebijakan kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru untuk mewujudkan perubahan dan kemajuan sekolah. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dipahami bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah sangat penting dalam perencanaan peningkatan mutu sekolah.

Tuntutan pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah sangat dibutuhkan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Pengenalan diri ini diperlukan, mengingat manusia bukanlah makhluk yang serba bisa. Menurut Mulyasa (2007), tidak semua kepala sekolah memiliki wawasan yang cukup untuk menjalankan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Huda et al., (2020) berpendapat bahwa guru ditugaskan sebagai fasilitator yang berperan untuk belajar secara optimal dengan menggunakan berbagai strategi, metode, media, dan sumber belajar melalui lembaga pendidikan sekolah, baik yang didirikan oleh pemerintah maupun oleh pemerintah atau swasta. Kinerja guru tidak lepas dari paradigma manajemen pendidikan yang memberikan kewenangan kepada kepala sekolah untuk melakukan perencanaan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Penelitian ini mengkaji kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan, dengan fokus pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kota Samarinda. Berdasarkan pengamatan peneliti sebelumnya diperoleh data bahwa SMK Negeri Kota Samarinda merupakan salah satu SMK yang patut dibanggakan, karena merupakan salah satu sekolah yang berkomitmen menjadi sekolah yang bermutu, terbukti pada tahun 2019, sekolah ini meraih juara II pada Lomba Kompetensi Siswa Tingkat Nasional di bidang Agribisnis Perikanan. Selain itu, SMK Negeri Kota Samarinda adalah satu-satunya sekolah yang bergerak di bidang Agribisnis Perikanan dan Agribisnis Ternak Unggas di Kota Samarinda dengan peringkat akreditasi jurusan "A" atau predikat unggul.

Saat ini SMK Negeri Kota Samarinda juga memiliki tuntutan untuk menjadi pusat keunggulan pendidikan dan pelatihan, baik bagi peserta didik maupun bagi masyarakat umum. SMK Negeri 9 Samarinda memiliki empat bidang keahlian yaitu bidang agribisnis dan agroteknologi dengan program keahlian agribisnis tanaman pangan dan hortikultura dan agribisnis ternak unggas, bidang bisnis dan manajemen dengan program keahlian bisnis daring dan pemasaran, bidang kemaritiman dengan program keahlian agribisnis perikanan air tawar. Berdasarkan jumlah rata-rata penerimaan peserta didik baru dan rata-rata jumlah lulusan setiap tahun, jumlah siswa di sekolah ini memiliki siswa rata-rata 800 siswa dengan jumlah lulusan rata-rata 250 siswa per-tahun.

Berdasarkan jumlah rata-rata siswa dan lulusan dapat dikatakan cukup besar, sehingga menjadi potensi dan sekaligus ancaman jika lulusan SMK Negeri Kota Samarinda tidak memiliki kompetensi yang memadai atau kompetensi lulusan tidak sesuai dengan kebutuhan industri dan dunia kerja, oleh sebab itu menjadi tantangan dan tanggung jawab sekolah untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Perkembangan dan tantangan masa depan seperti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, globalisasi yang sangat cepat, era informasi dan berubahnya kesadaran masyarakat dan orang tua terhadap pendidikan memicu sekolah untuk merespon tantangan sekaligus peluang itu. SMK Negeri Kota Samarinda memiliki citra moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan pada masa kini maupun di masa depan yang diwujudkan dalam visi sekolah, yakni: "Menjadi Pusat Pendidikan dan Pelatihan yang Unggul Lulusannya Terampil dan Bertaqwa".

Untuk mewujudkan visi tersebut, SMK Negeri Kota Samarinda memiliki misi, yakni: 1) meningkatkan kompetensi, keimanan dan ketaqwaan pendidik, tenaga

kependidikan dan peserta didik terhadap Tuhan Yang Maha Esa sesuai dengan ajaran agama masing-masing, budaya dan karakter bangsa, 2) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan tuntutan dunia kerja, dan 3) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yang mengapresiasi lingkungan dan iman serta ketaqwaan. Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin yang dituntut memiliki kompetensi, salah satunya adalah kompetensi manajerial dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan sekolah. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, muncul pertanyaan yang menarik untuk dikaji yakni bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di SMK Negeri Kota Samarinda?

## **METODE**

Penelitian tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di SMK Negeri Kota Samarinda ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Melalui pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Apabila dilihat dari segi tempat penelitian, maka penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian lapangan (*field research*) yang berusaha meneliti atau melakukan studi observasi. Peneliti memilih jenis penelitian *field research* karena penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam merencanakan pengembangan mutu sumber daya guru tidak hanya cukup dengan kajian teori tetapi perlu penelitian langsung ke lokasi yang diteliti, yang dikenal dengan istilah observasi dan menggunakan pendekatan yang sistematis yang disebut kualitatif. Dengan demikian data yang diperoleh benar-benar dapat di pertanggung-jawabkan sebagai kesimpulan akhir dari hasil penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 09 Samarinda pada awal bulan Februari 2022 bertepatan dengan dilaksanakannya proses pembelajaran semester genap. Walaupun proses pembelajaran yang dilakukan menggunakan metode daring/online, tetapi penelitian dapat tetap dilakukan karena setiap harinya, kepala sekolah dan guru yang mengajar menjadi piket dan belum disibukkan dengan kegiatan tengah semester dan akhir semester genap. Untuk memperoleh data tersebut di atas maka dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggali dari sumber-sumber informan di SMK Negeri 09 Samarinda sebagai subjek penelitian melalui wawancara dengan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, dan Guru.

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

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Para informan ditanyai tentang bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di sekolah mereka. Untuk menggali informasi dari informan terkait kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di SMK Negeri Kota Samarinda, peneliti mengajukan 5 (lima) pertanyaan terkait bagaimana: a) Kebijakan kepala sekolah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah; b) Prosedur kepala sekolah dalam menentukan perencanaan peningkatan mutu pendidikan; c) Menentukan perencanaan dengan mempertimbangkan sumber daya yang terlibat; d) Menyusun perencanaan dalam peningkatan mutu pendidikan; dan e) Kebijakan-kebijakan kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan.

Berikut ini adalah temuan wawancara yang telah dilaksanakan bersama dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru tentang kompetensi manajerial dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan. Hasil penelitian dipaparkan berdasarkan kesan peneliti yang ditunjang oleh petikan wawancara mendalam dengan kepala sekolah sebagai bukti untuk memperkuat kesan peneliti.

Tabel 1. Temuan Wawancara Tentang Kompetensi Manajerial dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan

Informan	Tema	Sub Tema
Kepala Sekolah	Kebijakan kepala sekolah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah;	Menjadi pusat pendidikan dan pelatihan yang unggul lulusannya terampil dan bertaqwa
		Ber karakter dan Berprestasi
	Prosedur kepala sekolah dalam menentukan perencanaan peningkatan mutu pendidikan;	Mengadakan Rapat
		Masukan dari stakeholder
	Menentukan perencanaan dengan mempertimbangkan sumber daya yang terlibat;	Tertuang dalam RKAS
Menyusun perencanaan dalam peningkatan mutu pendidikan;	Kerjasama	
Kebijakan-kebijakan kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan.	Rencana strategis jangka pendek, menengah, dan panjang	
Wakil Kepala Sekolah	Kebijakan kepala sekolah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah;	Menjadi pusat pendidikan dan pelatihan yang unggul lulusannya terampil dan bertakwa
		Mengadakan Rapat
	Prosedur kepala sekolah dalam menentukan perencanaan peningkatan mutu pendidikan;	Melibatkan unsur manajemen
		Masukan dari stakeholder
	Menentukan perencanaan dengan mempertimbangkan sumber daya yang terlibat;	Tertuang dalam RKAS
Menyusun perencanaan dalam peningkatan mutu pendidikan;	Kerjasama	
Kebijakan-kebijakan kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan.	Rencana strategis jangka pendek, menengah, dan panjang Review Kurikulum	

Informan	Tema	Sub Tema
Guru	Kebijakan kepala sekolah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah;	Pengembangan mutu guru
	Prosedur kepala sekolah dalam menentukan perencanaan peningkatan mutu pendidikan;	Mengadakan Rapat
		Melibatkan unsur manajemen
		Masukan dari stakeholder
	Menentukan perencanaan dengan mempertimbangkan sumber daya yang terlibat;	Melibatkan seluruh unsur manajemen
	Menyusun perencanaan dalam peningkatan mutu pendidikan;	Meningkatkan mutu guru
Kualitas pembelajaran		
Kebijakan-kebijakan kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan.	Pengembangan kompetensi guru	

Berdasarkan tabel di atas kategori kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan berdasarkan **tema pertama**, yakni kebijakan kepala sekolah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah ditemukan bahwa kepala sekolah memiliki kebijakan yang mengarah pada peningkatan mutu SMK Negeri Kota Samarinda menjadi pusat pendidikan dan pelatihan yang unggul yang dapat mencetak lulusan yang terampil dan berkompeten pada bidang keahlian mereka, serta di dukung dengan karakter yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Hal tersebut tergambar dalam hasil wawancara berikut:

“Kalau berkaitan dengan visi, misi dari SMK Negeri 9 karena setiap sekolah itu pasti punya visi, misi sendiri, ya kalau visi itu artinya lebih mengarah pada tujuan secara khusus tetapi dari khusus itu akan dikembangkan dan dikembangkan itu adalah yang di misi ya, jadi misi pengembangan dari pada atau uraian dari pada visi tadi nah kalau sebagaimana visi dari SMK Negeri 9 yaitu visi-nya menjadi pusat pendidikan dan pelatihan yang unggul lulusannya terampil dan bertaqwa, artinya semua sekolah ya mungkin berharap seperti itu bahwa kepingin adalah lulusannya terbaik, tetapi ya bukan hanya terbaik saja tentu harus dia punya keterampilan, kompetensi dan tentunya didukung oleh Imtaq, iman dan takwa seperti itu, nah tentunya yang diharapkan di visi misi ini adalah sesuai dengan misi SMK Negeri 9 yang pertama adalah anak-anak mempunyai karakter yang baik.” (KS)

Kepala sekolah juga menambahkan, kebijakan yang dilakukan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah senantiasa diarahkan pada pendidikan yang berkualitas, dibuktikan dengan capaian pembelajaran lulusan sekolah. Para siswa tidak hanya dibekali ilmu pengetahuan tetapi juga membentuk karakter siswa agar selain berkualitas juga memiliki iman dan ketakwaan kepada Tuhan. Untuk menyusun program sekolah agar menjadi pusat keunggulan, kebijakan kepala sekolah mengarah pada standar nasional pendidikan. Hal tersebut disampaikan kepala sekolah dalam petikan wawancara berikut ini:

“Begini, memang kita harus menyesuaikan dari visi tadi apa tujuannya sih yaitu yang kita harapkan adalah yang berkualitas dan mempunyai imtaq, nah kaitannya dengan imtaq tentunya adalah karakter untuk mencapai unggul tadi, biarpun anaknya cerdas seperti apa punya skill seperti apa luar bisanya tetapi tidak

mempunyai karakter yang baik itu tidak lengkap lah, jadi memang dia harus punya yang diharapkan adalah lulusan yang kompeten kemudian punya kompetensi yang baik artinya yang bisa nantinya diterima di dunia kerja kemudian harus punya karakter yang baik dan tentunya adalah keimanan dan ketakwaan-nya, kemudian tentunya yang kita inginkan adalah berprestasi ya berprestasi baik itu di bidang akademik dalam hal misalnya hasil ya hasil penilaian atau yang dihasilkan berupa hasil pembelajaran itu secara akademik maupun secara non-akademik seperti ekstrakurikuler tentunya ada keterampilan lain yang dimiliki oleh sesuai dengan prodi-nya atau jurusannya ya seperti itu, selanjutnya adalah dia punya kecakapan atau kompetensi di bidangnya, jadi dia betul-betul harus umpamanya di bidangnya adalah perikanan atau jurusan perikanan betul-betul harus menguasai keilmuan yang ada di jurusan perikanan dia harus betul-betul ilmu itu nanti akan dimanfaatkan apakah itu dipakai untuk pada saat mereka pengalaman bekerja ya, jadi dalam penyusunan program dalam merencanakan operasional di rancang untuk dapat tercapainya visi misi sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di SMK ini untuk mencapai 8 standar nasional.” (KS)

Informan wakil kepala sekolah bidang kurikulum juga menjelaskan bahwa kebijakan kepala sekolah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah selalu terarah kepada perwujudan sekolah yang unggul. Untuk mewujudkan hal tersebut kepala sekolah bersifat terbuka untuk bekerjasama dan mampu menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan sekolah. Hal tersebut diungkapkan dalam hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah:

“Baik dari pimpinan kami ini sangat luwes orangnya sangat bagus sekali dalam visi dan misi sekolah yang mengarah kepada sekolah yang unggul, memang itu cita-cita kita. Di tambah lagi dengan tipikal beliau dalam mewujudkan suatu apa ya yang namanya ini yang memang seharusnya untuk SMK ini harusnya seperti apa itu beliau harus tipenya itu kemudian apa yang harus kita lakukan apa yang harus bisa seperti itu tipenya jadi coba pelajari dulu ya pelajari dulu bisa dilakukan ayo bergerak tipenya seperti itu untuk melihat bagaimana ini yang lebih prioritas gitu ya jadi selalu dilihat. (WK)

Selanjutnya informan guru menjelaskan hal yang berbeda dari kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Penjelasan tersebut lebih mengarah pada perspektif guru tentang bagaimana kebijakan kepala sekolah dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah dalam pengembangan mutu guru. Jawaban informan guru mendukung pernyataan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bahwa untuk menjadi sekolah yang unggul kepala sekolah memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengembangkan kompetensi mereka. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan dalam kutipan wawancara dengan guru berikut ini:

“Kalau menurut saya kepala sekolah untuk yang sekarang bunda Nia ini sangat bijaksana untuk kepemimpinannya terutama kepada guru untuk memberikan kesempatan mengembangkan diri itu sangat didukung dari kepala sekolah sendiri, sangat didukung untuk ini misalnya ada guru-guru yang ingin berkompetensi ya silakan didukung juga, dan mengenai kegiatan guru dalam KBM itu juga didukung ada semacam monitoring atau supervisi itu ya supervisi itu ada jika kita mengalami kesalahan itu tidak dihakimi tetapi di arahkan yang betul seperti ini jadi menurut saya sangat bijaksana dalam kepemimpinannya ini.” (GR)

Tema kedua adalah prosedur kepala sekolah dalam menentukan perencanaan peningkatan mutu pendidikan. Sub-sub tema yang muncul dari hasil wawancara dengan informan adalah mengadakan rapat internal, dan menerima masukan dari stakeholder. Hal tersebut tergambar dari hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa:

“Tentunya itu harus semua unsur yang ada, semua komponen yang ada di sekolah ini jadi ada yang memberikan masukan dari komite sekolah, manajemen sekolah, DUDI, jadi semua unsur komponen yang ada di sekolah bekerja sama dengan sekolah terlibat juga adalah industri. Dari yang bekerjasama dengan pihak SMK Negeri 9 ini misalnya perikanan bekerjasama dengan dinas perikanan, pusat balai benih Sukabumi Jawa Barat, dan pusat balai benih Banjarmasin di Kalimantan Selatan, kemudian misalnya dari ATPH berarti orang pertanian atau dinas pertanian, kalau dari BDP berarti dunia industri seperti hypersmart kemudian indomart dari situlah semuanya masukan itu akan terhimpun. (KS)

Informan wakil kepala sekolah menambahkan bahwa prosedur dalam menyusun perencanaan sekolah melibatkan unsur manajemen sekolah, para guru dan staf serta stakeholder, misalnya seperti lembaga sertifikasi profesi. Kutipan wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

“Melibatkan juga manajemen mutu guru-guru ya jadi seperti itu, nah jadi contoh yang kemarin di peningkatan mutu juga ada yang namanya artinya nih kemarin, ingin mendirikan LSP, jadi lembaga sertifikasi profesi itu capaian itu-kan pada KKNi untuk SMK apa yang mau dicapai sih ternyata nah dari situ kami melihat lagi, Ooh ternyata di KKNi bunda harus punya ini harus punya ini alat apa yang kurang lagi alatnya yang kurang yang seperti apa jadi KKNi nya kemarin itu level berapa ya, level 2 ya rasanya nah seperti itu kemarin misalnya memang kami kurang paham yang seperti ini kami buka kembali. Nah itu jadi belajar lagi sama-sama jadi target kami ini memang kami harus mau megang-kan guru-guru kami kemudian mau menuju LSP-P1 supaya apa yang diinginkan artinya pada saat siswa kami lulus ini memang benar-benar memiliki sertifikat yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya.” (WK)

Menurut informan guru, prosedur kepala sekolah dalam menyusun perencanaan peningkatan mutu pendidikan di SMK Negeri Kota Samarinda tertera dalam dokumen rencana strategis sekolah yang mengacu pada visi, misi dan tujuan sekolah. Para guru dan unsur manajemen sekolah dilibatkan secara langsung dalam proses penyusunan perencanaan tersebut. Hal ini diungkapkan oleh informan guru sebagai berikut:

“Kalau di sini dalam penyusunan program seperti rencana strategi sekolah, visi misi dan tujuan sekolah serta penyusunan RKAS di sekolah, kepala sekolah selalu mengundang semua manajemen sekolah, komite sekolah serta guru untuk membahas bersama-sama sesuai dengan agenda yang sudah ditetapkan dan ada tim tersebut tim manajemen-manajemen, kepala sekolah kemudian Waka dan ketua program keahlian jadi mereka ini tim manajemen yang terlibat dalam perencanaan untuk sekolah sedangkan yang bersifat umum itu biasanya juga guru dilibatkan dalam rapat dinas guru itu ketika rapat dinas juga dalam penyusunan perencanaan jadikan dari awalnya dari tim manajemen dulu terus nanti dirapatkan bersama seluruh guru dan staf tata usaha.” (GR)

Tema ketiga adalah menentukan perencanaan dengan mempertimbangkan sumber daya yang terlibat. Berdasarkan tema tersebut sub-sub tema yang muncul dari hasil wawancara dengan para informan adalah melibatkan pihak internal dan eksternal sekolah, perencanaan peningkatan mutu dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran

Sekolah (RKAS). Menurut informan kepala sekolah, upaya mempertimbangkan sumber daya yang terlibat dalam perencanaan peningkatan mutu SMK Negeri Kota Samarinda, selain melibatkan pihak-pihak eksternal juga mewajibkan staf manajemen dan para guru dalam perencanaan peningkatan mutu sekolah yang tertuang dalam RKAS. Hal tersebut diungkapkan kepala sekolah sebagai berikut:

“Memang wajib pada guru-guru ya, yang jelas itu salah satu kebijakan kepala sekolah dalam program dan harus ada dalam program dan tertuang dalam RKAS sekolah ya. Kalau saya sih kurang lebih dua tahun menjabat kepala sekolah di SMK ini yang tadi itu ya masalah kehadiran karena saya lihat di sini ya boleh saya katakan hanya ada beberapa persen tidak lebih lima persen faktor guru yang malas datang dan sebagainya sangat kecil sekali. Dari sumber daya manusia gurunya aman dan tidak ada kendalanya alhamdulillah.” (KS)

Selanjutnya, informan wakil kepala sekolah menjelaskan bagaimana mereka mempertimbangkan sumber daya yang ada di sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu. Wakil kepala sekolah menggaris bawahi bahwa pertimbangan utama mereka adalah sumber daya manusia yang harus di benahi terlebih dahulu agar program-program sekolah yang telah direncanakan dapat terlaksana secara efektif karena didukung oleh sumber daya manusianya yang kuat. Menurut informan guru pertimbangan sumber daya yang dilibatkan kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di sekolah sudah sesuai dengan prosedur pada umumnya, yakni melibatkan pihak internal maupun eksternal. Guru menjelaskan bahwa kompetensi mereka juga perlu dipertimbangkan terutama dalam upaya meningkatkan mutu guru agar sesuai dengan kompetensi keahlian mereka. Hal tersebut diungkapkan oleh informan guru sebagai berikut:

“Perencanaan dan pelaksanaan peningkatan mutu dalam pengembangan Prodi atau jurusan di SMK ini ada guru normatif ada guru adaptif dan guru produktif kebetulan saya adalah guru normatif jadi kalau saya posisinya adalah guru mata pelajaran guru normatif iya jadi kalau mengenai yang masuk ke jurusan itu biasanya guru produktif atau guru yang apa Guru yang berkompeten dalam bidang jurusannya itu kalau saya Mapel yang umum jadi tidak masuk di situ bukan ranah-nya jadi itu kalau yang mengenai kompetensi keahlian untuk yang bersifat mata pelajaran umum kami dilibatkan jadi dalam hal perencanaan dan pelaksanaan pengembangan jurusan kepala sekolah melibatkan seluruh wakil kepala sekolah dan semua ketua program keahlian beserta semua guru produktif sesuai dengan kompetensi guru yang ada.” (GR)

Tema keempat adalah menyusun perencanaan dalam peningkatan mutu pendidikan. Sub-sub tema yang muncul dari tema tersebut adalah kerjasama, program prioritas, dan kualitas pembelajaran. Menurut kepala sekolah, perencanaan peningkatan mutu pendidikan di SMK Negeri Kota Samarinda dilakukan secara bersama-sama oleh pihak internal sekolah dan melibatkan pihak stakeholder. Berdasarkan perencanaan yang disusun dalam RKAS, kepala sekolah memilih program prioritas untuk dilaksanakan untuk peningkatan mutu pendidikan, hal tersebut dijelaskan oleh kepala sekolah sebagaimana kutipan wawancara berikut:

“Perencanaan itu ya kita susun bersama-sama dengan guru-guru dan stake holder, saya sebagai kepala sekolah tidak bisa berdiri sendiri, artinya perlu untuk melibatkan berbagai pihak supaya kita mendapat masukan lebih banyak bagaimana perencanaan yang baik kita lakukan, itu yang saya lakukan. Sama juga ketika ada sesuatu yang direncanakan kami selalu adakan rapat dan diskusi, dan kita masukan dalam program sekolah, memang perlu dilihat skala prioritas dari

program-program sekolah supaya berhasil dalam pelaksanaannya, begitu ya, perencanaan peningkatan mutu pendidikan di sekolah selalu bekerjasama dengan pihak lain terutama sesuai dengan kompetensi yang ada pada DUDI itu sendiri. (KS)

Informan wakil kepala sekolah menjelaskan rencana peningkatan mutu pendidikan di sekolah mereka tertuang dalam kebijakan kepala sekolah terkait beberapa program prioritas dalam RKAS, misalnya seperti peningkatan sarana dan prasarana sekolah, dan mengadakan pelatihan-pelatihan yang relevan dengan kebutuhan peningkatan kompetensi guru. Wakil kepala sekolah menjelaskan hal tersebut sebagai berikut:

“Kebijakan yang direncanakan dan diterapkan kepala sekolah dalam mencapai sasaran perencanaan peningkatan mutu pendidikan selalu melibatkan semua stakeholder sekolah dan bersama-sama dengan pihak DUDI bekerjasama dalam menyusun kurikulum pembelajaran, kami sebagai wakil kurikulum dengan guru mata pelajaran dalam peningkatan kapasitas guru terutama mengadakan pelatihan-pelatihan dalam rangka untuk meningkatkan kompetensi guru yang ada, juga kami sudah menganggarkan melalui RKAS sekolah pada tahun anggaran 2021/2022 untuk bisa mengundang guru tamu dalam pelaksanaan proses pembelajaran.” (WK)

Informan guru menekan pada aspek proses pembelajaran di sekolah. Menurut guru, perencanaan peningkatan mutu pendidikan yang diimplementasikan oleh kepala sekolah meningkatkan kompetensi mereka dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Salah satu perencanaan yang direalisasikan oleh sekolah bagi guru-guru adalah program *In House Training*.

Tema kelima adalah kebijakan kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan. Sub-sub tema yang muncul dari tema kelima adalah rencana strategis jangka pendek, menengah, dan panjang, keunggulan lokal, review kurikulum, Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKN), dan pengembangan kompetensi guru. Menurut kepala sekolah, kebijakan dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di SMK Negeri Kota Samarinda dituangkan dalam rencana strategis dan program prioritas sekolah unggul dengan kekhasan unggulan lokal. Hal tersebut tergambar dalam wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

Ya, ada jangka panjangnya jangka menengah yang ada dalam rencana strategi sekolah ini kita punya rencana yang ini ada RKJM rencana kerja jangka menengah kemudian kita punya Renstra, SMK 9 punya Renstra apa sih ke depannya dan ini Renstra ini adalah semua unsur yang ada di dalam pengembangan sekolah ini ada di Renstra ini yang sudah disusun dalam perencanaan baik itu jangka panjang maupun untuk jangka pendek kalau tujuan jangka panjangnya yaitu tentu menghasilkan lulusan yang berkualitas, berbudaya, berbudi luhur berakhlak mulia dan bertaqwa kepada Allah SWT seperti itu kemudian adanya pembelajaran dan bimbingan secara efektif dengan mengintegrasikan keunggulan lokal berbasis non teknologi informasi.” (KS)

Selanjutnya, informan guru juga menjelaskan bahwa kebijakan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah mereka adalah kebijakan peningkatan kompetensi guru agar para guru mampu mempersiapkan peserta didik untuk menghadapi dunia kerja. Kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru adalah memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan tanggung jawab yang besar dan dalam hal ini dapat dianggap sebagai aktor kunci. Peneliti sependapat dengan Solbrekke & Englund (2019), kompetensi manajerial kepala sekolah berperan untuk mengontrol kualitas dan meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah juga menekankan pentingnya meningkatkan kinerja manajemen sekolah dan para guru. Kepala sekolah yang diteliti memiliki pandangan yang sama mengenai kompetensi manajerial yang dibutuhkan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah mereka, yakni melibatkan guru untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan prestasi siswa, serta melibatkan unsur manajemen sekolah dan stakeholder untuk mendukung perencanaan dan pelaksanaan peningkatan mutu. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Azainil dkk., (2018) bahwa perlu adanya perencanaan penerapan sistem penjaminan mutu dengan melibatkan berbagai pihak eksternal maupun internal sekolah, sehingga mendapat dukungan dalam mengatasi pelbagai hambatan-hambatan dalam peningkatan mutu pendidikan.

Wakil kepala sekolah yang diwawancarai tampak merangkul tujuan kurikulum yang lebih luas sebagai elemen dari nilai-nilai profesional tersebut. Kepala sekolah melakukan rapat internal dan evaluasi diri untuk menyusun perencanaan yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Berbeda dengan pendapat May et.al., (2020) bahwa tanggung jawab kepala sekolah sebagai seorang manajer adalah menyusun perencanaan sesuai kebutuhan sekolah. Pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan tidak sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah. Untuk mendukung temuan ini, Usman et.al., (2018) yang menjelaskan bahwa kompetensi manajerial perencanaan kepala sekolah didasarkan pada kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan visi dan misi dan rancangan pekerjaan sekolah, khususnya bidang kurikulum, kesiswaan, personalia, sarana pendidikan, administrasi sekolah, keuangan, penyelenggaraan sekolah, dan hubungan sekolah dengan masyarakat masih belum maksimal.

Kepala sekolah SMK Negeri Kota Samarinda dalam memainkan perannya sebagai seorang manajer sudah berusaha melakukan perencanaan peningkatan mutu pendidikan sesuai prosedur dalam penetapan perencanaan, yaitu melibatkan stakeholder dalam musyawarah rapat internal sekolah. Perencanaan tersebut dengan jelas tertuang dalam rencana strategis dan rencana kerja anggaran sekolah. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagai manajer, kepala sekolah memiliki kewajiban untuk melaksanakan kegiatan manajerial, yaitu mengelola sekolah dalam rangka peningkatan mutu yang dimulai dari merencanakan program, menyesuaikan program prioritas, melaksanakan program, dan mengevaluasi berbagai hasil dan kendala yang dihadapi.

Kontribusi dari hasil penelitian ini bahwa perencanaan peningkatan mutu pendidikan harus didukung oleh kemampuan manajerial kepala sekolah, agar dapat memaksimalkan perencanaan dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang diinginkan yakni peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Selain itu, dengan adanya perencanaan peningkatan mutu yang dilakukan dengan baik dan berkelanjutan dapat mendukung SMK menjadi pusat keunggulan untuk pendidikan dan pelatihan bagi lulusan. Meskipun demikian, kami juga mengakui bahwa terdapat klemahan dari penelitian yakni jumlah partisipan yang terbatas dan hanya di satu sekolah. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian baru dengan jumlah partisipan yang lebih banyak dan mengikutsertakan perwakilan SMK Swasta di Kota Samarinda, serta mengembangkan variabel manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah lainnya, seperti pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut, sehingga dapat menggambarkan model peningkatan mutu pendidikan yang khas dan mendalam dari sekolah yang di teliti.

## KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di SMK Negeri Kota Samarinda adalah kemampuan menyusun rencana kerja anggaran tahunan dan pelaksanaan program kerja sekolah, kemampuan untuk berkolaborasi, menciptakan iklim dan budaya yang baik dan inovatif, aktivitas sumber daya manusia, hasil belajar siswa dan pemanfaatan teknologi, khususnya bidang kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, sarana pendidikan, administrasi sekolah, keuangan, dan hubungan dengan masyarakat. Implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah sesuai dengan perencanaan peningkatan mutu adalah kepala sekolah melakukan pengorganisasian sekolah, pemberdayaan sumberdaya, pengelolaan sekolah, pemberdayaan guru dan staf, dan sarana dan prasarana, kesiswaan, kurikulum, keuangan sekolah, monitoring, evaluasi, dan pelaporan.

## REFERENSI

- Abonyi, U. K., & Sofo, F. (2019). Exploring instructional leadership practices of leaders in Ghanaian basic schools. *International Journal of Leadership in Education*, 22(4), 415–427. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1629628>
- Alfionita, I. L., Muhaimi, L., & Fahrudin, F. (2019). The Influence of School Head Managerial and Teacher's Performance Abilities in the Quality of PAUD at Cluster 3 District Gerung. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(5), 849. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v6i5.1155>
- Amon, L., & Anggal, N. (2021). *Implementation of School-Based Management in Curriculum and Learning Processes: a Literatur Review*.
- Amon, L., Jela, K., Margareta, M., & Anggal, N. (2022). Online Learning during the COVID-19 Pandemic: An Experience of Catholic Religion Teacher. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(1), 2541–2549.
- Arikunto, S. (2021). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan Edisi 3*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Azainil, A., Apriliani, N. U., & Suandie, S. (2018). Policy Evaluation Total Quality Management (TQM) School Applying International Organization for Standardization (ISO) in the City of Samarinda. *Journal of Educational Review and Research*, 1(1), 25–37. <https://doi.org/10.26737/jerr.v1i1.506>
- Cahaya, W., Lorensius, L., & Rohana, R. (2021). Curriculum of Management in Improving the Quality of Catholic School Education in Samarinda City, East Kalimantan, Indonesia. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(3), 3677–3688.
- Cahaya, W., Suryaningsi, S., & Widyatmike Gede, M. (2021). Overcoming obstacles in implementing 2013 curriculum policy. *Cypriot Journal of Education*, 16(3), 967–980. <https://doi.org/https://doi.org/10.18844/cjes.v16i3.5770>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258.
- Dee, T. S., & Wyckoff, J. (2015). Incentives, Selection, and Teacher Performance: Evidence from Impac. *Journal of Policy Analysis and Management*, 34(2), 267–297. <https://doi.org/10.1002/pam.21818>
- Hallinger, P., & Lee, M. (2013). Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand. *International Journal of Educational Development*,

- 33(4), 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2012.03.002>
- Hambali, I. M. (2019). Examining the relevance of Indonesian vocational high school career outcomes to the labor market. *Journal of Social Studies Education Research*, 10(1), 133–155. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jsser/issue/45447/570407%0A>
- Hanim, Z. (2018). Educational Management of Educational Institutions In Limitation's State. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(06), 2321–3418. <https://doi.org/10.18535/ijerm/v6i6.el02>
- Hanim, Z. (2019). Learning Innovation Management on Effective Classes at SMPIT Cordova Samarinda. *Dinamika Ilmu*, 19(2), 225–236.
- Hanim, Z., Sari, D. S., & Soe, R. (2020). Kebijakan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 43–60. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jmp/article/view/30672/13501>
- Hanim, Z., & Wazir, A. (2021). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektivitas Kerja Guru di SMP Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan (JIMPIAN)*, 1(1), 9–15.
- Haseena, A., & Ajims, M. (2015). Aspects of Quality in Education for the Improvement of Educational Scenario. *Journal of Education and Practice*, 6(4), 100–106.
- Huang, A. (2020). Strategi Untuk Memperbaiki Perekrutan Guru di Indonesia. *RESE: Research on Improving Systems of Education*.
- Huda, S., Fitri, S., & Kholik, A. (2020). Performance Appraisal of Educational Personnel: A Case Study on MTs Negeri Dua in Jambi. *4th Asian Education Symposium (AES 2019)*, 244–247. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200513.054>
- Karweti, E. (2010). The influence of the principal's managerial ability and factors that influence work motivation on the performance of SLB teachers in Subang Regency. *Educational Research Journal*, 11(2), 77–89.
- Kelkay, A. D. (2020). School principals' and supervisors' leadership practices in teachers' continuous professional development program: in secondary school of Bahir Dar city, Ethiopia. *International Journal of Leadership in Education*, 23(4), 415–427. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1524933>
- Knapp, M. (2020). Between legal requirements and local traditions in school improvement reform in Austria: School leaders as gap managers. *European Journal of Education*, 1–14. <https://doi.org/10.1111/ejed.12390>
- Komariyah, L., Amon, L., Wardhana, A., Priyandono, L., Poernomo, S. A., Januar, S., & Harliansyah. (2021). *Manajemen Pendidik & Tenaga Kependidikan Abad 21*. Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Kreisman, D., & Stange, K. (2020). Vocational and career tech education in american high schools: The value of depth over breadth. *Education Finance and Policy*, 15(1).
- Kusnandi. (2017). Konsep Dasar dan Strategi Penjaminan Mutu Pendidikan: Sebagai Review Kebijakan Mutu Pendidikan. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 1(2), 107–118.
- Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The Effect of Principal Behaviors on Student, Teacher, and School Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Review of Educational Research*, 89(5), 785–827.
- Lochmiller, C. R., & Mancinelli, J. L. (2019). Principals' instructional leadership under statewide teacher evaluation reform. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 629–643. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0151>
- Lorensius, Cahaya, W., Silpanus, S., & Ping, T. (2021). Leadership model and planning strategies in private Catholic colleges during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Studies in Social Sciences (IJESSS)*, 1(2), 49–60.

- <https://ijesss.com/journal/article/view/16/7>
- May, L. F., Abdurrahman, A., Hariri, H., Sowiyah, S., & Rahman, B. (2020). The Influence of Principal Managerial Competence on Teacher Performance at Schools in Bandar Lampung. *Tadris: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Tarbiyah*, 5(1), 121-130. <https://doi.org/10.24042/tadris.v5i1.5391>
- Miles, M., & Huberman, A. M. (2014). Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. In *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods* (p. 263).
- Mukminin, A., Rohayati, T., Putra, H. A., Habibi, A., & Aina, M. (2017). The long walk to quality teacher education in Indonesia: EFL student teachers' motives to become a teacher and policy implications. *Elementary Education Online*, 16(1), 35-59. <https://doi.org/10.17051/io.2017.16366>
- Mulyasa, E. (2007). Menjadi kepala sekolah profesional. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mutholib, A., Hanim, Z., & Azainil, A. (2021). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Muara Wahau. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan (JIMPIAN)*, 1(1), 1-8.
- Nurlaili, N., Cahaya, W., & Raolah, R. (2021). Improvement of principals' supervision competence through accompaniment in principal working groups. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(4), 1704-1720.
- Permana, N. S. (2017). Peningkatan mutu tenaga pendidik dengan kompetensi dan sertifikasi guru. *Studia Didaktika: Jurnal Ilmiah Bidang Pendidikan*, 11(1), 1-8.
- Solbrekke, T. D., & Englund, T. (2019). Bringing professional responsibility back in. *Studies in Higher Education*, 36(7), 847-861.
- Usman, N., AR, M., Murziqin, R., & ZA, T. (2018). The Principal's Managerial Competence in Improving School Performance in Pidie Jaya Regency. *Advanced Science Letters*, 24(11), 8297-8300.
- Yasin, I. (2021). Problem Kultural Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia: Perspektif Total Quality Management. *Jurnal Penelitian Dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan*, 2(3), 239-246.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2018). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), 275-281.

---

**Copyright Holder :**

© Harliansyah., et al.,(2022).

**First Publication Right :**

© Attractive : Innovative Education Journal

This article is under:

