

**IMPLEMENTASI KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH  
KECAMATAN KUALA KAMPAR KABUPATEN PELALAWAN PROPINSI RIAU**

Adi

Dinas Pendidikan Kabupaten Pelalawan

adi58929@yahoo.com

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 4 Kuala Kampar, Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Subjek penelitian adalah kepala sekolah dan guru. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi serta dianalisis secara kualitatif menggunakan teknik analisis data model interaktif Miles and Huberman. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 4 Kuala Kampar belum terlaksana dengan baik sesuai dengan 16 indikator standar kompetensi manajerial, (2) faktor penghambat: (a) kepala sekolah tidak memiliki standar kompetensi; (b) minimnya pengalaman kepala sekolah; (c) ketidakmampuan dalam menyusun perencanaan sekolah; (d) kurangnya koordinasi dan kerja sama; (e) kurangnya sarana dan prasarana sekolah; (f) kurangnya mengikuti pelatihan; dan (g) kurangnya pengawasan dari atasan.

*Kata kunci: implementasi, kompetensi manajerial, kepala sekolah*

**THE IMPLEMENTATION OF PRINCIPALS' MANAGERIAL COMPETENCE  
KUALA KAMPAR DISTRICT PELALAWAN REGION**

Adi

Dinas Pendidikan Kabupaten Pelalawan

adi58929@yahoo.com

**Abstract**

*The research is aimed to examine the implementation description of principals' managerial competence in State Secondary School 1 and State Secondary School 4 Kuala Kampar, Kuala Kampar District Pelalawan Region Riau Province. This research is a qualitative study with case study research. The subjects of the research were principals and teachers. The data of the research were collected by having interviews, observation, and documentation. Then the data were analyzed qualitatively using Miles and Huberman analysis technique of interactive model data. The results of research are as follows: (1) The implementation of principals' managerial competence in State Secondary School 1 and State Secondary School 4 Kuala Kampar was not applied well as accordance with sixteen indicators the standard of principals' managerial competence, (2) some obstacles are: (a) principals do not have competence standard; (b) minimum experience of the principals; (c) disabilities in arranging school plans; (d) less coordination and cooperation; (e) less school facilities and support; (f) less training program; and (g) less control from the supervisors.*

*Keywords: principals, implementation, managerial competence*

## Pendahuluan

Pendidikan merupakan aspek kehidupan yang harus dan pasti dijalani oleh semua manusia di muka bumi sejak dilahirkan sampai akhir hayat. Hal ini diawali masa pertumbuhan dan perkembangan anak-anak, remaja sampai mencapai kedewasaan. Pengalaman pendidikan selama masa tersebut sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh orang dewasa yang bertanggung jawab dalam membantu dan mengarahkan manusia yang belum dewasa, agar mencapai kedewasaan yang sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan oleh masyarakat dilingkungannya. Setelah kedewasaan tercapai maka tanggung jawab pendidikan beralih pada individu yang bersangkutan dan sifatnya berubah menjadi pembelajaran dalam rangka pembentuk diri masing-masing.

Pendidikan yang dilaksanakan oleh pemerintah bangsa Indonesia di sekolah-sekolah bertujuan untuk mengembangkan potensi manusia agar memiliki kecerdasan, akhlak mulia, cakap, kreatif dan berkarakter. Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik, bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lainnya saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri dimana terjadi proses belajar mengajar serta tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia.

Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, maka sekolah sebagai suatu lembaga/organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi antara atasan dan bawahan, sehingga terjalin hubungan yang harmonis dan demi tercapainya tujuan. Kepala sekolah sebagai atasan berfungsi untuk membangun proses kelancaran belajar mengajar dan mengatur segala kebutuhan sekolah maupun dalam mengambil keputusan (*decision making*) yang tepat untuk kelancaran pendidikan.

Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diseleng-

garakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah dilukiskan sebagai individu yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa, selain itu juga kepala sekolah adalah individu yang banyak mengetahui tugas-tugas guru dan para staf serta warga sekolahnya. Dengan demikian seorang kepala sekolah dikatakan berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah.

Dalam mengelola sebuah sekolah tentunya sangat diperlukan seorang yang berjiwa pemimpin yang bisa menaungi lembaganya menuju keberhasilan sesuai yang di cita-citakan. Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (*inner peace*) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Selain itu pemimpin juga seorang pemberi semangat (*encourager*), motivator, inspirator, dan maximize yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mampu mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antarpersonal, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan

melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif. Selain itu, kepala sekolah harus mampu melakukan supervisor guna mengawasi, membangun, mengkoreksi serta mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan sekolah.

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang memadai agar pengelolaan dan pembinaan sekolah serta kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan bisa berfungsi dengan baik. Selain itu kepala sekolah juga merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Permendiknas Nomor 28 tahun 2010 Pasal 1 ayat 1 bahwa: Kepala sekolah atau madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak atau raudhotul athfal (TK atau RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar atau madrasah ibtidaiyah (SD atau MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama atau madrasah tsanawiyah (SMP atau MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas atau madrasah aliyah (SMA atau MA), sekolah menengah kejuruan atau madrasah aliyah kejuruan (SMK atau MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI)".

Syawal Gultom mengatakan bahwa "kepemimpinan kepala sekolah yang handal dapat mendorong peningkatan mutu sekolah. Namun, dalam implementasi di daerah-daerah, pemilihan kepala sekolah bukan didesain secara profesional" (<http://edukasi.kompas.com>). Dengan demikian kepala sekolah mempunyai tugas dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Selain itu kepala sekolah juga dituntut memiliki

kompetensi yang lebih dari sekedar seorang guru dan tenaga pengajar lainnya sebagaimana Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah yaitu: (a) memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi; (b) pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 (lima puluh enam) tahun; (c) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah/madrasah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/raudhatul athfal/taman (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; (d) memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi guru pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi guru bukan PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Dalam pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah khususnya di Kecamatan Kuala Kampar dirasakan sangatlah kurang dikarenakan kurangnya pengalaman dan kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan manajerial di sekolah. "Pemilihan kepala sekolah di daerah banyak yang tidak memenuhi standar. Seharusnya kepala sekolah punya sertifikat pendidik dan kepala sekolah serta ikut pendidikan dan pelatihan kepala sekolah. Kenyataannya, syarat itu belum dipenuhi" (<http://edukasi.kompas.com>).

Kondisi ini sangat mempengaruhi tingkat kualitas sekolah dan guru yang mengabdikan diri sebagai Pegawai Negeri Sipil maupun honorer di daerah Kecamatan Kuala Kampar. Sementara itu Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berada diluar Kecamatan Kuala Kampar juga terkesan enggan untuk ditempatkan atau bertugas menjadi kepala sekolah di Kecamatan Kuala Kampar meskipun berbagai tunjangan daerah diberikan pemerintah. Kondisi ini menyebabkan berbagai hambatan dalam perekrutan kepala sekolah di Kecamatan Kuala Kampar diantaranya: tingkat pemahaman kepala sekolah terhadap kompe-

tensi manajerial masih lemah, adanya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat menjadi kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) dengan golongan III/b, adanya kepala sekolah yang tidak mempunyai sertifikat kepala SMP, selain itu kebanyakan kepala sekolah yang diangkat mempunyai pengalaman mengajar kurang dari lima tahun, adanya kepala sekolah yang berasal dari luar Kecamatan Kuala Kampar dan ditugaskan menjadi kepala sekolah terkesan semauanya tidak mau melaksanakan tugas. Melihat dari beberapa cara pengangkatan kepala sekolah yang terjadi di Kecamatan Kuala Kampar tersebut tentunya akan berimbas pada kompetensi manajerial kepala sekolah sangat kurang, tidak berfungsinya proses pendidikan, tidak ada transparansi keuangan, kurangnya disiplin yang pada akhirnya akan berakibat rendahnya mutu/kualitas *out put* dari sekolah tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini hendak melihat secara lebih mendalam tentang kompetensi manajerial kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang ditugaskan di daerah Kecamatan Kuala Kampar, Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau, dengan mengambil judul "Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (Studi Kasus di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 4 Kuala Kampar) Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawan, Provinsi Riau"

Kepala sekolah adalah jabatan dalam lembaga pendidikan yang menduduki puncak pimpinan di lembaga yang dipimpinnya. Oleh karena itu, sama halnya dengan jabatan-jabatan yang lainnya, kepala sekolah harus memiliki beberapa standar kompetensi yang berkaitan dengan jabatannya.

Byars dan Rue (Yukl, 2010, p.218) kompetensi didefinisikan sebagai "suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik/ciri-ciri seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja". Sedang-

kan Sapre (Usman, 2013, p.6) menyatakan bahwa manajemen adalah "serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung untuk menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi".

Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 menjelaskan bahwa Kompetensi manajerial adalah "kemampuan atau keahlian kepala sekolah dalam merencanakan, mengelola, memimpin, mengembangkan sumber daya sekolah dan melakukan monitoring, mengevaluasi serta melakukan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat". Berdasar uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, efisien.

Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Ada banyak faktor kendala yang di hadapi dalam menjalankan kompetensi manajerial di antaranya:

Tantangan terbesar dalam organisasi adalah mengidentifikasi sumber daya manusia secara individu yang cocok dengan persyaratan jabatan yang akan dipangkunya, atau individu yang berpotensi untuk di kembangkan agar cocok, memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk jabatan tersebut.

Wahjosumidjo (2013, pp.351-352) mendefinisikan "seleksi adalah suatu proses pengambilan keputusan terhadap individu yang dipilih karena kebaikan yang dimilikinya dari pada yang lain, untuk mengisi suatu jabatan yang didasarkan pada karakter atau sifat-sifat baik, sesuai dengan persyaratan jabatan yang diinginkan". Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa tujuan seleksi adalah untuk mengisi kekosongan jabatan yang ada dengan orang yang memenuhi kualifikasi yang diharapkan.

Berdasarkan Permendiknas nomor 28 tahun 2010 pasal 5 ayat 1 dijelaskan bahwa

“Dinas propinsi/kabupaten/kota dan kantor kementerian agama/kementerian agama kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya melakukan seleksi administrasi dan akademik”. Di dalam permendiknas jelas bahwa tahap pengangkatan kepala sekolah dilakukan melalui seleksi baik itu administrasi yang wajib dipenuhi oleh seorang calon kepala sekolah maupun akademik yang menunjang kemampuan manajerial kepala sekolah tersebut. Kendalanya adalah para calon kepala sekolah yang diangkat oleh pemerintah daerah tidak memiliki kompetensi yang telah diatur dalam peraturan pemerintah tentang standar kompetensi kepala sekolah.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia yang amat sangat strategis. Sebab dalam program pendidikan dan pelatihan selalu berkaitan dengan masalah nilai, norma dan perilaku individu dan kelompok. Di dalam permendiknas nomor 28 tahun 2010 pasal 7 ayat 1 dapat dijelaskan bahwa:

*pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah merupakan kegiatan pemberian pengalaman pembelajaran teoritik maupun praktik yang bertujuan untuk menumbuhkembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.*

Program pendidikan dan pelatihan selalu direncanakan untuk tujuan-tujuan agar kepala sekolah mendapatkan pengembangan pribadi, pengembangan profesional, pemecahan masalah, motivasi, meningkatkan mobilitas dan keamanan anggota organisasi. Wahjosumidjo (2013, p.381) menyatakan bahwa “tujuan utama pendidikan dan pelatihan kepala sekolah adalah untuk memperoleh kecakapan khusus yang diperlukan oleh kepala sekolah dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan sekolah”. Oleh sebab itu, langkah utama yang perlu dilaksanakan bagaimana program pelatihan yang mencakup proses program isi, metodologi serta peralatan pelatihan dapat mendukung untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kendalanya adalah minimnya kepala seko-

lah mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah bahkan kepala sekolah yang diangkat menjadi kepala sekolah belum pernah mengecap pendidikan dan pelatihan sebagai calon kepala sekolah.

Dalam peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, ada beberapa tahap yang harus dilewati dari penyesleksian dan pengangkatan kepala sekolah, program pendidikan dan pelatihan serta evaluasi hasil kinerja yang dilakukan oleh pemerintah. Wahjosumidjo (2013, p.410) menyatakan bahwa “tujuan utama dari evaluasi kepala sekolah adalah untuk mengetahui atau memotivasi tumbuhnya perubahan efektif di dalam perilaku berikutnya dari seorang kepala sekolah”. Sistem evaluasi yang tepat akan memberikan perhatian khusus bagi para kepala sekolah untuk mengikuti dan melaksanakan prosedur dalam hasil evaluasi kinerja kepala sekolah.

Berdasarkan permendiknas nomor 28 tahun 2010 pasal 12 ayat 1 menyebutkan bahwa “penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan secara berkala setiap tahun dan secara kumulatif setiap 4 tahun”. Lebih lanjut ayat 3 menyatakan bahwa “penilaian kinerja 4 tahun dilaksanakan oleh atasan langsung dengan mempertimbangkan penilaian kinerja oleh tim penilai yang terdiri dari pengawas sekolah, pendidik, tenaga kependidikan dan komite sekolah dimana yang bersangkutan bertugas”. Dalam penilaian evaluasi dan kinerja seorang kepala sekolah sangatlah berpengaruh terhadap kelangsungan suatu organisasi pendidikan.

Para kepala sekolah yang melaksanakan tugas-tugas kepalasekolahannya akan mengakui bahwa pertimbangan yang paling mendasar di dalam memperluas keberhasilan seseorang kepala sekolah adalah bagaimana sebuah sekolah dengan baik melaksanakan tugasnya. Kendalanya adalah kurangnya kepengawasan serta perhatian baik dari pengawas tingkat satuan pendidikan dan dinas pendidikan di daerah, sehingga menyebabkan tidak berjalannya kompetensi yang seharusnya dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan baik.

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 menyatakan dimensi kompetensi manajerial meliputi indikator-indikator yang disajikan pada Tabel 1.

Dari penjelasan indikator kompetensi manajerial pada Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal, mengelola sarana dan prasarana di sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, mengelola peserta didik dalam rangka pe-

nerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional dan mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.

Wahjosumidjo (2013, p.119) menyebutkan bahwa: Kepemimpinan kepala sekolah adalah salah satu perwujudan kepemimpinan nasional, yaitu kepemimpinan Pancasila, satu potensi atau kekuatan yang mampu memberdayakan segala daya sumber masyarakat dan lingkungan yang di jiwai oleh sila-sila Pancasila mencapai tujuan nasional, dalam situasi tertentu.

Tabel 1. Standar Kompetensi Manajerial

Dimensi Kompetensi	Kompetensi
Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan;</li> <li>- Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;</li> <li>- Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal;</li> <li>- Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif;</li> <li>- Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;</li> <li>- Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal;</li> <li>- Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;</li> <li>- Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah;</li> <li>- Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan penempatan kapasitas peserta didik;</li> <li>- Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;</li> <li>- Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien;</li> <li>- Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung ketercapaian tujuan sekolah/madrasah,</li> <li>- Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah;</li> <li>- Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;</li> <li>- Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah;</li> <li>- Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta melaksanakan tindak lanjutnya.</li> </ul>

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lainnya saling terkait dan menentukan. Sedangkan bersifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain.

Bush and Glover's (Bush, 2011, p.17) menekankan pada arah proses pengaruh: *"Instructional leadership focuses on teaching and learning and on the behaviour of teachers in working with students. Leaders' influence is targeted at student learning via teachers. The emphasis is on the direction and impact of influence rather than the influence process itself"*. Kutipan tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan instruksional berfokus pada pengajaran dan pembelajaran dan perilaku guru dalam bekerja dengan siswa. Pengaruh pemimpin ditargetkan pada belajar siswa melalui guru. Penekanannya adalah pada arah dan dampak dan pengaruh lebih tinggi dan proses pengaruh itu sendiri. Di dalam kepemimpinan proses pengaruh kepada guru dan siswa sangatlah diperlukan untuk melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran yang lebih efektif di sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan harus memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan dan haluan negara dalam mengupayakan pendidikan paling baik bagi anak-anak dan dalam kepemimpinan pendidikan proses pengaruh kepada guru dan siswa sangat diperlukan dalam proses pembelajaran di sekolah.

Kepemimpinan yang efektif oleh kepala dijalankan dengan menetapkan kerja sama dengan para guru-guru dalam meningkatkan mutu pendidikan yang muaranya adalah lulusan yang berkualitas. Demikian pula para manajer atau kepala sekolah harus berfungsi sebagai bagian dari kerja sama dalam lembaga untuk menjamin perubahan dalam lingkungan pendidikan. Sergiovanni (Harris, et al, 2005, p.36) menjelaskan bahwa *"It is not by chance that some principals are more effective than others,*

*even when all are faced with the same demands and constraints. Effective principals have a better understanding of how the world of schooling and school leadership works"*. Kutipan di atas dapat diartikan bahwa beberapa kepala sekolah yang lebih efektif dari yang lain, bahkan ketika semua dihadapkan dengan tuntutan yang sama dan kendala. Kepala sekolah yang efektif memiliki pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana dunia pendidikan dan kepemimpinan sekolah bekerja. Dari pernyataan tersebut jelas bahwa peranan kepala sekolah yang efektif sangat berpengaruh terhadap kelangsungan pendidikan di sekolah.

Untuk melaksanakan peranan dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah perlu memiliki keterampilan dan kemampuan pengelolaan sekolah. Kemampuan manajerial tersebut Richard (Rawita, 2011, p.45) menjelaskan ada tiga keterampilan dan kemampuan pengelolaan sekolah yaitu: *"(1) keterampilan teknis (technical skill), (2) keterampilan melakukan hubungan antarpribadi (human skill), (3) keterampilan komseptual (conceptual skill)"*.

Yukl (2010, p.232) menjelaskan keterampilan teknis meliputi *"pengetahuan tentang metode, proses, dan kelengkapan untuk melakukan aktivitas khusus dari unit organisasi manajemen"*. Keterampilan teknis juga meliputi pengetahuan faktual tentang organisasi (peraturan, struktur, sistem manajemen, karakteristik karyawan), pengetahuan tentang produk dan jasa organisasi (spesifikasi teknis, kekuatan dan keterbatasan). Jenis pengetahuan ini diperoleh dengan kombinasi antara pendidikan formal, pelatihan dan pengalaman. Dengan kata lain keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan-tindakan praktis, keterampilan dalam menggunakan metode, teknik, prosedur atau prakarsa melalui taktik yang baik, atau menyelesaikan tugas-tugas secara sistematis.

Keterampilan konseptual kepala sekolah diartikan sebagai kemampuan yang berkaitan dengan penggunaan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen

temen-departemen atau perusahaan. Yukl (2010, p.233) menyatakan ilmu keterampilan konseptual (kognitif) meliputi “kemampuan analitis, berpikir logis, menentukan konsep, pemikiran yang induktif, dan pemikiran deduktif”. Dalam arti umumnya, keterampilan konseptual termasuk penilaian yang baik, dapat melihat ke depan, intuisi, kreativitas, dan kemampuan untuk menemukan arti dan keteraturan dalam peristiwa yang tidak pasti. Keterampilan konseptual penting bagi perencanaan yang efektif mengorganisasi, serta pemecahan masalah. Sebuah tanggung jawab administratif utama adalah koordinasi dan bagian-bagian khusus dan sebuah organisasi. Untuk mencapai koordinasi yang efektif, seorang manajer perlu memahami bagaimana berbagai bagian organisasi saling berhubungan satu sama lain dan bagaimana perubahan pada satu bagian dan sistem itu berdampak pada bagian yang lain.

Dari penjelasan tersebut dapat dijelaskan bahwa keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau para pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan. Dengan kata lain kemampuan pemimpin untuk melihat organisasi dan setiap permasalahan. Kemampuan untuk mengkoordinasikan sebagai suatu keseluruhan, seluruh rentetan kegiatan, keinginan dan kepentingan perorangan serta kelompok, dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi dan kemampuan menyusun konsep-konsep tertentu.

Keterampilan hubungan manusia harus dimiliki seorang kepala sekolah karena aktivitas sekolah merupakan aktivitas antarmanusia untuk mencapai tujuan pendidikan kelembagaan. Yukl (2010, p.235) mengemukakan kecerdasan antarpribadi juga disebut kecerdasan sosial meliputi “pengetahuan mengenai perilaku manusia dan proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, serta

motivasi dan orang lain; dan kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasif”. Penelitian tentang ciri memperlihatkan secara konsisten bahwa kecerdasan hubungan antara manusia tersebut penting bagi efektivitas manajerial serta kemajuan. Kecerdasan antarpribadi seperti empati, wawasan sosial, daya tarik, kebijaksanaan dan diplomasi, sifat persuasif, dan kemampuan komunikasi lisan penting untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan kerja sama dengan para bawahan, atasan, rekan sejawat, dan orang luar.

Keterampilan teknis melibatkan perencanaan yang baik, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan, dan teknik pengawasan, hubungan manusia, yang berhubungan dengan hubungan antarmanusia dan keterampilan seseorang, baik memotivasi dan semangat membangun keterampilan, dan konseptual menekankan pengetahuan dan keterampilan teknis yang terkait dengan layanan dari organisasi.

Disamping persyaratan yang bersifat maksimal, terdapat sederetan persyaratan kemampuan administrasi dan pengawasan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, sebagai kompetensi kepala sekolah. Wahjosumidjo (2013, p.394) mengemukakan ada sebelas kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu: (1) kemampuan menganalisis persoalan, (2) kemampuan memberikan pertimbangan, pendapat dan keputusan, (3) kemampuan mengatur sumber daya dan berbagai macam kegiatan, (4) kemampuan mengambil keputusan, (5) kemampuan memimpin, (6) memiliki kepekaan, (7) bersifat lapang dada dan sabar, (8) kemampuan berkomunikasi secara lisan, (9) kemampuan berkomunikasi secara tertulis, (10) berpartisipasi aktif dan mendiskusikan berbagai macam subjek, (11) memiliki motivasi pribadi yang tinggi.

Kompetensi manajerial kepala sekolah menyangkut aspek yang sangat luas mulai dan menyusun perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi sekolah, mendayagunakan sumberdaya sekolah hingga melaksanakan pengawasan terhadap pe-

laksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku. Banyaknya aspek dalam kompetensi tersebut membutuhkan kemampuan kepala sekolah untuk selalu berkembang. Setiap kepala sekolah memiliki strategi yang bervariasi dan biasanya menggunakan pendekatan situasional. Pada aspek yang lebih luas ternyata setiap strategi ini memiliki kompetensi yang bervariasi. Kepala sekolah yang bertipe birokrat murni cenderung tidak disenangi guru atau organisasi sekolahnya. Mendasarkan hal itu perlu pengembangan strategi efektif guna memastikan penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah secara utuh dan dapat diterapkan secara maksimal dan kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi penentu keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

### Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Jenis penelitian ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan tradisi studi kasus. Yin (Bungin, 2012, p.20) menyebutkan bahwa "studi kasus suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena dalam bentuk nyata, bilamana; batasan-batasan antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas; dan dimana: multi sumber bukti dimanfaatkan". Maka dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan jenis studi kasus untuk mengungkap tentang fakta dibalik fenomena kompetensi manajerial kepala SMP Negeri 1 dan SMP 4 Negeri di Kecamatan Kuala Kabupaten Pelalawan dan faktor-faktor yang menjadi kendala dalam melaksanakan kompetensi manajerial secara mendalam. Dengan memahami dan memaknai pandangan serta kejadian pada subyek penelitian dalam rangka menganalisa kompetensi seorang pemimpin dan peranan kepala sekolah.

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 1 Kuala Kampar yang beralamat di Jalan Panglima Sampan no 5 Kecamatan Kuala Kampar dan SMP Negeri 4 Kuala Kampar yang beralamat di Jalan kedesaan

sungai upih Kecamatan Kuala Kampar, Kabupaten Pelalawan, Propinsi Riau. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan November hingga Desember 2013.

Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 4 Kuala Kampar. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga diharapkan mengetahui informasi tentang implementasi kompetensi manajerial yang harus dilaksanakan di sekolah yang meliputi indikator-indikator kompetensi manajerial dan dijadikan sebagai informan kunci.

Wawancara digunakan untuk menganalisa data tentang implementasi kompetensi manajerial yang meliputi enam belas indikator kompetensi manajerial. Informasi pelaksanaan kompetensi manajerial tersebut diperoleh dari para informan yaitu kepala sekolah dan guru yang berada SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 4 Kuala Kampar. Penggunaan metode ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan, ruang peralatan, para pelaku dan juga aktivitas sosial yang sedang berlangsung dan yang berhubungan dalam pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah di Kecamatan Kuala Kampar yang tidak bisa terungkap dalam metode wawancara.

Dalam penelitian ini teknik dokumentasi berfungsi sebagai pelengkap data yang digunakan untuk memperoleh data berupa dokumen-dokumen berupa format strategi analisis kompetensi manajerial kepala sekolah.

Untuk memperoleh data yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka data-data yang dikumpulkan diperiksa keabsahan datanya. Uji keabsahan data pada penelitian kualitatif terdiri dari uji *credibility* (validitas internal), uji *transferability* (validitas eksternal), uji *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (objektivitas).

Dalam penelitian kualitatif analisis data yang digunakan bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh untuk menemukan konsep dari fokus penelitian yang diteliti. Analisis data pada penelitian ini terdiri dari tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, dan

penarikan kesimpulan/verifikasi. Senada dengan ungkapan Miles & Huberman (1994, p.10) *“we define analysis as consisting of three concurrent flows of activity: data collection, data reduction, data display, and conclusion drawing/verification”*.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

#### **Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Kuala Kampar**

##### *Perencanaan Sekolah*

Perencanaan sekolah yang dilakukan di SMP Negeri 1 Kuala Kampar, dilaksanakan melalui penyusunan program perencanaan sekolah yang dilakukan setiap awal tahun dan menyampaikan setiap item-item program yang akan dilaksanakan kepada seluruh guru, staf dan karyawan di sekolah, karena guru, staf dan karyawan merupakan mitra atau rekan kerja di sekolah. Namun dalam pelaksanaan pada setiap tahunnya, kepala sekolah tidak pernah melibatkan para guru, staf dan karyawan serta tidak pernah melakukan musyawarah dalam penyusunan program perencanaan di sekolah.

##### *Pengorganisasian Sekolah*

Pengorganisasian sekolah dalam rangka mengembangkan sekolah sesuai dengan kebutuhan yang dilakukan di SMP Negeri 1 Kuala Kampar yaitu melengkapi segala kebutuhan yang diperlukan oleh guru dalam proses belajar mengajar di sekolah agar siswa tertarik dalam proses pembelajaran yang diberikan oleh guru di kelas. Tetapi dalam pelaksanaannya, belum ada pengembangan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka mengembangkan sekolah sesuai dengan kebutuhan di sekolah.

#### **Pemberdayaan Sumber Daya Sekolah dan Sumber Daya Manusia**

Dalam rangka pemberdayaan serta meningkatkan sumberdaya sekolah dan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Kuala Kampar adalah menjaga dan merawat semua aset yang ada di sekolah serta mengirimkan guru untuk mengikuti pe-

latihan, baik melalui MGMP maupun pelatihan yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah, Propinsi maupun pemerintah pusat. Namun dalam pelaksanaannya baik dalam pemberdayaan sumber daya sekolah maupun sumberdaya manusia di sekolah belum ada cara atau langkah-langkah yang dilakukan sekolah serta tidak pernah melibatkan guru dalam membuat keputusan. Sementara hasil observasi dokumen di lapangan menunjukkan tidak terdapat dokumen tentang daftar program pelatihan guru dan daftar kebutuhan sekolah.

##### *Pengelolaan Sekolah*

Dalam rangka mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran efektif di SMP Negeri 1 Kuala Kampar yaitu melibatkan guru-guru dalam menerapkan student center agar siswa lebih aktif dalam belajar dan masing-masing siswa mampu mengeluarkan pendapat. Pengembangan sekolah, dilakukan dengan melibatkan semua pihak baik itu guru, staf dan karyawan dalam proses pembelajaran guru diwajibkan menggunakan metode-metode pembelajaran yang mudah di pahami oleh siswa dan secara bertahap sekolah berusaha menciptakan suasana yang nyaman dan kondusif di sekolah. Tetapi dalam pelaksanaannya, sekolah tidak pernah mengikutsertakan guru dalam menunjukkan program yang menuju pembelajaran efektif serta belum adanya pengelolaan perubahan sekolah menuju pembelajaran yang efektif.

##### *Budaya dan Iklim Sekolah*

Menciptakan budaya dan iklim yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik di SMP Negeri 1 Kuala Kampar yaitu guru dan siswa diwajibkan hadir 15 menit sebelum lonceng berbunyi, siswa diwajibkan memakai pakaian segaragam yang telah ditetapkan oleh sekolah dan bagaimana guru dapat mengelola ruangan kelas dengan baik serta menciptakan media-media dalam proses pembelajaran agar siswa lebih tertarik dan dapat memahami setiap pelajaran yang disampaikan oleh guru. Sedangkan dalam pelaksanaannya di

SMP Negeri 1 Kuala Kampar belum ada usaha yang dilakukan untuk menciptakan budaya yang kondusif dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik. selama ini hanya dilakukan oleh masing-masing guru serta belum menciptakan inovasi-inovasi untuk kemajuan sekolah.

#### *Pemberdayaan Guru Dan Staf*

Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Kuala Kampar dengan meningkatkan sistem pembelajaran, guru lebih aktif membimbing siswa-siswa dan memberikan insentif dalam setiap usaha yang dilakukan guru serta memperhatikan setiap keperluan-keperluan yang dibutuhkan oleh staf di sekolah. Sedangkan dalam pelaksanaannya belum pernah dilibatkan sesuai dengan kerja yang sudah dibebankan, melakukan terobosan-terobosan serta membekali guru-guru sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi. Sedangkan dalam pemberdayaan staf belum terlihat hasil signifikan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan kinerja di sekolah.

#### *Sarana dan Prasarana Sekolah*

Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal di SMP Negeri 1 Kuala Kampar dengan cara menjaga serta merawat sarana dan prasarana di sekolah dengan baik, sehingga dapat dimanfaatkan oleh guru dan siswa. Sedangkan dalam pelaksanaannya tidak pernah dilakukan pengelolaan sarana dan prasarana di sekolah.

#### *Hubungan Kerja Sama Sekolah dengan Masyarakat*

Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan, ide, sumber belajar dan pembiayaan di SMP Negeri 1 Kuala Kampar yaitu dengan mencari ide-ide atau bermusyawarah bersama komite dan wali murid dalam memecahkan setiap masalah tentang belajar siswa, agar semua sumber belajar di sekolah terpenuhi dan tidak melakukan pengutipan dana melalui wali murid ke-

cuali sumbangan melalui komite yang digunakan untuk kemajuan sekolah. Sedangkan dalam pelaksanaannya belum ada hubungan komunikasi dan melakukan musyawarah dengan pihak masyarakat dalam rangka pemecahan setiap masalah yang timbul di lingkungan sekolah karena kepala sekolah masih berkerja sendiri dan setiap masalah yang timbul di sekolah tidak pernah melibatkan masyarakat di sekitarnya. Sementara dalam pembiayaan sekolah tidak ada donator luar maupun tambahan dari orang tua siswa dalam pembiayaan di sekolah.

#### *Kesiswaan*

Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik di SMP Negeri 1 Kuala Kampar, dalam penerimaan peserta didik yaitu mengadakan rapat dengan guru-guru, staf dan karyawan guna membentuk panitia PSB, sesuai kriteria penerimaan sudah ditentukan oleh sekolah. Dalam penempatan peserta didik baru sekolah telah memberikan tugas bagian kurikulum untuk mengatur jadwal dan membagi ruangan kelas serta melibatkan guru-guru dalam pelaksanaan kegiatan masa orientasi sekolah (MOS), dengan memberikan materi-materi yang berhubungan dengan sekolah, agar peserta didik dapat mengenal sekolah lebih baik.

#### *Kurikulum*

Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan sekolah di SMP Negeri 1 Kuala Kampar dengan melaksanakan metode-metode kurikulum dari hasil pelatihan, metode tersebut dikembangkan sesuai dengan kondisi dan situasi sekolah. Dalam kegiatan proses belajar mengajar telah di buat daftar pelajaran setiap kelas dan guru piket mengetahui setiap jam masuk guru, ketika guru berhalangan hadir maka guru piket menggantikan untuk memberi tugas kepada siswa di dalam kelas sesuai dengan mata pelajarannya.

### *Keuangan Sekolah*

Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien di SMP Negeri 1 Kuala Kampar yaitu setiap dana bos yang peroleh dari pemerintah, dana tersebut digunakan pada sub bagian sesuai dengan petunjuk dari pemerintah, tidak melenceng dari ketentuan yang berlaku, penggunaan dana tersebut diketahui oleh guru dan karyawan di sekolah. Sedangkan dalam pelaksanaannya, setiap guru-guru tidak pernah diikutsertakan dalam membuat program perencanaan keuangan, tidak memberikan informasi baik secara tertulis maupun lisan, guru tidak mengetahui tentang pemasukan dan pengeluaran dana, guru tidak mengetahui apakah pengelolaan keuangan tersebut sudah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien di sekolah.

### *Ketatausahaan Sekolah*

Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah di SMP Negeri 1 Kuala Kampar yaitu dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang menyakut tugas ketatausahaan, agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Namun dalam pelaksanaannya belum ada pelatihan-pelatihan yang diberikan serta seluruh tugas hanya dilakukan sesuai perintah tanpa tujuan.

### *Unit Layanan Khusus*

Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di SMP Negeri 1 Kuala Kampar masih terdapat kurang, seperti bimbingan konseling dilaksanakan melalui wali kelas dan bagian kesiswaan, unit kesehatan sekolah dilaksanakan oleh Osis dan di bantu oleh guru bagian kesiswan. Sedangkan dalam pelaksanaannya dilakukan apa adanya. Hal ini dari faktor sarana dan prasarana yang tidak memadai seperti UKS dan ruang bimbingan konseling yang tidak disediakan, sehingga unit layanan khusus tidak berfungsi dengan baik.

### *Pengelolaan Sistem Informasi Sekolah*

Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan di SMP Negeri 1 Kuala Kampar yaitu menerima seluruh informasi dari Kabupaten melalui UPTD Kecamatan untuk mendukung perkembangan sekolah dan berkerja sama dengan sekolah-sekolah di lingkungan kecamatan kuala kampar, dalam mendukung program sekolah.

### *Teknologi Informasi dan Komunikasi*

Memfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah di SMP Negeri 1 Kuala Kampar untuk mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran TIK di sekolah, pembelajaran TIK menggunakan internet dalam rangka mencari sumber-sumber belajar untuk menunjang proses kegiatan belajar mengajar di sekolah. Sedangkan untuk membantu manajemen sekolah sangat bergantung dengan teknologi, data-data yang berhubungan dengan sekolah di kirim melalui email ke kabupaten sehingga mempermudah hubungan sekolah dengan Dinas terkait untuk membantu manajemen di sekolah.

### *Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan*

Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut di SMP Negeri 1 Kuala Kampar yaitu tidak monitoring setiap guru, karena sudah mengerti dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Pelaksanaan evaluasi dilakukan penilaian program yang telah dilaksanakan dan mencari solusi setiap kendala yang terjadi dalam pelaksanaan program. Selanjutnya program yang telah dilaksanakan sekolah selama satu tahun di laporkan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten.

Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di SMP Negeri 4 Kuala Kampar

### *Perencanaan Sekolah*

Menyusun perencanaan sekolah dalam setiap tahun pelajaran di SMP Negeri 4

Kuala Kampar pada setiap awal semester dilakukan membuat program tahunan, program semester, silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran guru-guru serta membuat program kegiatan ekstrakurikuler, visi dan misi sekolah, rencana kerja tahunan, rencana kerja sekolah dan membuat anggaran tahunan sekolah. Dalam pembuatan program, dengan melibatkan para guru karena tanpa bantuan para guru-guru program tidak berjalan dengan baik.

#### *Pengorganisasian Sekolah*

Pengorganisasian sekolah dalam rangka mengembangkan sekolah sesuai dengan kebutuhan yang dilakukan di SMP Negeri 4 Kuala Kampar yaitu melalui bidang kurikulum dan kesiswaan dengan membuat suatu kegiatan sesuai dengan bidang keahlian guru misalnya, membuat kegiatan-kegiatan yang bersifat akademik dan melibatkan para guru-guru untuk pengembangan sekolah ke depan. Namun dalam pelaksanaannya, dilakukan sesuai pada bidang masing-masing, seperti guru kesenian melakukan kegiatan tari dan setiap para guru diberi masukan untuk memajukan siswa sesuai dengan kemampuan guru.

#### *Pemberdayaan Sumber Daya Sekolah dan Sumber Daya Manusia*

Dalam rangka pemberdayaan serta meningkatkan sumberdaya sekolah dan sumber daya manusia di SMP Negeri 4 Kuala Kampar dengan menjaga seluruh fasilitas yang ada agar dapat di manfaatkan sesuai dengan kegiatan masing-masing. Sedangkan dalam meningkatkan potensi guru dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan ke sekolah induk dan memberikan tunjangan profesi agar kesejahteraan guru tercukupi serta bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah.

#### *Pengelolaan Sekolah*

Dalam rangka mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran efektif di SMP Negeri 4 Kuala Kampar, kiat untuk menjadikan sekolah efektif yaitu membawa guru berkerja sama

dalam mendidik siswa agar tercapainya pendidikan yang maksimal misalnya guru harus selalu masuk tepat waktu saat jam mengajar berlangsung dan belum ada perkembangan untuk menuju sekolah yang efektif di SMP Negeri 4 Kuala Kampar.

#### *Budaya dan Iklim Sekolah*

Menciptakan budaya dan iklim yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik di SMP Negeri 4 Kuala Kampar yaitu Dalam menciptakan budaya sekolah yang lebih kondusif sekolah mengadakan sering dengan guru-guru untuk mendapatkan gagasan-gagasan baru dalam kemajuan sekolah, agar semua warga sekolah dapat menciptakan budaya disiplin. Untuk mengelola lingkungan sekolah dapat dilakukan dengan cara menjaga kebersihan lingkungan serta menjalin kerja sama yang baik dengan guru, siswa serta masyarakat dalam menata lingkungan yang kondusif di sekolah. Dalam menciptakan inovatif bagi pembelajaran peserta didik sekolah memberikan reward seperti memberikan hadiah kepada siswa-siswa yang berprestasi berupa piagam dan piala agar siswa termotivasi untuk belajar lebih baik.

#### *Pemberdayaan Guru Dan Staf*

Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia di SMP negeri 4 Kuala Kampar Dengan cara mengadakan rapat sekolah, membahas tentang kekurangan-kekurangan yang ada di sekolah serta mengarahkan guru-guru dalam pelaksanaan pembuatan perangkat pembelajaran seperti silabus dan RPP di rumah agar guru lebih terarah dalam memberikan materi kepada siswa di sekolah. Dalam mengelola staf, sekolah memberikan saran dan arahan dalam pembuatan dokumen sekolah seperti mempersiapkan dokumen-dokumen serta data-data sekolah agar keperluan sekolah terlengkapi. Sedangkan dalam pelaksanaannya belum ada tindakan kepala sekolah dalam usaha memberdayakan guru dikarenakan sumber daya manusia di sekolah sangat terbatas jadi lebih banyak inisiatif guru untuk melaksanakannya seperti penyusun-

an perangkat pembelajaran guru serta belum terlaksana pengembangan staf dalam mengarahkan tugas yang akan dikerjakan di sekolah. Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kurangnya pembinaan kepala sekolah terhadap guru dan staf di SMP Negeri 4 Kuala Kampar, yang menyebabkan lemahnya pengetahuan dan pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawabnya terhadap guru dan staf di sekolah.

#### *Sarana dan Prasarana Sekolah*

Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal di SMP Negeri 4 Kuala Kampar dengan cara menjaga sarana dan prasarana yang ada agar dapat dimanfaatkan dengan baik serta sekolah menunjuk bagian sarana dan prasara untuk membuat data kelengkapan yang ada di sekolah. Sedangkan Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah memberikan tugas kepada bidang sarana prasarana untuk membuat daftar sarana prasana di sekolah Misalnya membuat rekap jumlah buku yang ada di sekolah serta sekolah berusaha mengajukan proposal ke Dinas Pendidikan dalam rangka penambahan sarana dan prasarana yang dibutuhkan di sekolah.

#### *Hubungan Kerja sama Sekolah dengan Masyarakat*

Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan, ide, sumber belajar dan pembiayaan di SMP Negeri 4 Kuala Kampar yaitu mengadakan rapat dengan komite, orang tua wali murid dan tokoh-tokoh masyarakat untuk mencari solusi yang terbaik dalam memberikan ide-idenya untuk sekolah terutama dalam sumber belajar yang belum terpenuhi oleh sekolah. sedangkan Dalam rangka mencari pembiayaan sekolah, sekolah tidak pernah meminta kepada orang tua wali murid dan masyarakat karena terbentur dengan peraturan yang berlaku.

#### *Kesiswaan*

Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penem-

patan, dan pengembangan kapasitas peserta didik di SMP Negeri 4 Kuala Kampar yaitu membentuk panitia penerimaan siswa baru dalam rangka menerima siswa-siswa yang masuk di sekolah kemudian sekolah melaksanakan MOS di sekolah agar siswa lebih mengenal sekolah. Dalam penempatan peserta didik baru tidak ada aturan khusus, karena siswa yang diterima tidak lebih dalam 1 ruangan, serta sekolah memberikan bimbingan dan motivasi agar siswa lebih giat belajar.

#### *Kurikulum*

Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan sekolah di SMP Negeri 4 Kuala Kampar dengan melakukan musyawarah untuk mencari solusi setiap permasalahan dalam proses belajar siswa, melakukan terobosan-terobosan dalam mencapai hasil belajar yang lebih baik. Selanjutnya guru yang berhalangan hadir ke sekolah harus menitipkan tugas-tugas atau bahan pembelajaran kepada guru piket, agar proses belajar mengajar tetap berjalan seperti biasanya.

#### *Keuangan Sekolah*

Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien di SMP Negeri 4 Kuala Kampar yaitu pengelolaan dana dilakukan secara transparan dan setiap dana yang terima dari pemerintah seperti dana BOS dan dana rutin langsung dikelola oleh bendahara. Selanjutnya bendahara menyerahkan SPJ setiap dana yang dikelola baik bersifat pemasukan maupun pengeluaran. Sementara dalam pelaksanaannya, stiap guru mengetahui dana yang masuk maupun keluar. Pengelolaan dana tersebut dilakukan secara transparan oleh bendahara sekolah serta menjelaskan setiap penggunaan anggaran dalam membuat kegiatan.

#### *Ketatausahaan Sekolah*

Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah di SMP Negeri 4 Kuala Kampar

yaitu memberikan bimbingan kepada tata usaha dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembankan sehingga sesuai dengan fungsinya. Sementara dalam pelaksanaannya, tata usaha diberikan bimbingan dalam melaksanakan tugas-tugas yang bertujuan untuk mengetahui tentang tugas dan tanggung jawab serta fungsi tata usaha, seperti mengerjakan laporan bulanan, dan pekerjaan administrasi sekolah.

#### *Unit Layanan Khusus*

Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di SMP Negeri 4 Kuala Kampar masih terdapat kurang seperti bimbingan konseling yang langsung ditangani oleh pimpinan sekolah dan item-item dari unit layanan khusus lainnya masih dalam proses. Sementara dalam pelaksanaannya, bimbingan konseling langsung ditangani oleh pimpinan sekolah, karena belum memiliki guru khusus bimbingan konseling. Sedangkan item-item dari unit layanan khusus lainnya masih dalam proses.

#### *Pengelolaan Sistem Informasi Sekolah*

Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan di SMP Negeri 4 Kuala Kampar yaitu dengan mencari informasi dari luar sekolah untuk menyusun program-program sekolah serta merevisi kembali program-program yang belum tepat pada sarannya. Sedangkan dalam pengambilan keputusan dilakukan rapat dengan wakil-wakil kepala sekolah untuk mencari informasi atau kebijakan yang akan diambil dalam menentukan keputusan.

#### *Teknologi Informasi dan Komunikasi*

Pemanfaatan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah di SMP Negeri 4 Kuala Kampar pada saat ini belum dilaksanakan, karena sarana dan prasarana serta kondisi daerah yang belum mendukung untuk penunjang dalam proses pembelajaran, sehingga teknologi informasi belum dapat

digunakan dalam proses belajar mengajar di sekolah. Selanjutnya segala jenis yang bersifat teknologi informasi dan komunikasi diperoleh dari UPTD Kecamatan.

#### *Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan*

Melakukan *monitoring*, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut di SMP Negeri 4 Kuala Kampar yaitu melakukan *monitoring* atau supervisi terhadap guru di dalam kelas, melihat perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan oleh guru selama proses pembelajaran berlangsung dan memberikan masukan kepada guru yang telah di supervise. Selanjutnya melakukan evaluasi terhadap program kegiatan di sekolah seperti supervisi guru dan evaluasi proses kegiatan yang belum dilakukan oleh guru. Sedangkan dalam pelaksanaan program pelaporan kegiatan sekolah dilakukan secara tertulis belum terlaksana dengan baik, namun secara lisan telah disampaikan kepada atasan yaitu melalui UPTD kecamatan.

## **Simpulan dan Saran**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dipaparkan, simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 4 Kuala Kampar belum terlaksana dengan baik sesuai dengan 16 indikator standar kompetensi manajerial.

Kedua, faktor penghambat: (a) kepala sekolah tidak memiliki standar kompetensi; (b) minimnya pengalaman kepala sekolah; (c) ketidakmampuan dalam menyusun perencanaan sekolah; (d) kurangnya koordinasi dan kerja sama; (e) kurangnya sarana dan prasarana sekolah; (f) kurangnya mengikuti pelatihan; dan (g) kurangnya pengawasan dari atasan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian pelaksanaan kompetensi manajerial di SMP

Negeri 1 Kuala Kampar dan SMP Negeri 4 Kuala Kampar dapat disampaikan saran sebagai berikut. Pertama, Pemerintah dalam hal ini Dinas Pendidikan Kabupaten Pelalawan agar lebih meningkatkan sosialisasi dan pelatihan khususnya kepada kepala sekolah yang belum memiliki standar kompetensi kepala sekolah, sehingga diharapkan semua kepala sekolah dapat memahami dan mengimplementasikan di sekolah.

Kedua, Kepengawasan dalam hal ini pengawas agar dapat lebih meningkatkan kepengawasan dan perhatian dalam pengembangan kompetensi manajerial bagi kepala sekolah belum meleaksanakannya. Ketiga, kepala sekolah diharapkan dapat mengimplementasikan kompetensi manajerial di sekolah dan kepala sekolah dapat menjalin kerja sama dengan bawahan sehingga kompetensi manajerial dapat terlaksana dengan baik di sekolah. Keempat, Guru dapat melakukan kerja sama yang baik dengan kepala sekolah dalam proses pelaksanaan program sekolah. Kelima, agar pelaksanaan kompetensi kepala sekolah khususnya kompetensi manajerial berjalan sesuai dengan yang diharapkan, maka hendaknya kepala sekolah memberikan keteladanan kepada guru, staf, karyawan dan warga sekolah.

#### Daftar Pustaka

- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. Los angeles: Sage publicatioans ltd.
- Bungin, B. (2012). *Analisa data penelitian kualitatif, pemahaman filosofis dan metodologis kearah penguasaan modal aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Depdiknas. (2007). *Peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 tahun 2007. Tentang standar kepala sekolah/madrasah*.
- Depdiknas. (2010). *Peraturan menteri pendidikan nasional nomor 28 tahun 2010. Tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah*.
- Harris, A., et al. (2005) *effective leadership for school imperovement*. New York and London: Routledgefalmer.
- Kompas. (2012). *Kinerja kepala sekolah rendah*. <http://edukasi.kompas.com> di ambil tanggal 22 february 2014
- Kompas. (2012). *Peraturan kepala sekolah diabaikan*. <http://edukasi.kompas.com> di ambil tanggal 22 february 2014
- Miles, M.B. & Huberman. (1994). *Qualitative data analysis*. California: SAGE Publication Inc.
- Rawita, I. S. (2011). *Mengelola sekolah efektif, perspektif manajerial dan iklim sekolah*. Yogyakarta: Laksbang Perssindo.
- Usman, H. (2013). *Manajemen teori, praktik, riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Rajagrafindo Perkasa.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi*. (terjemahan Budi Supriyanto). New Jersey: Prentice Hall, Inc (buku asli terbit tahun 2001).