

## PENGUASAAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DASAR DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Dwi Esti Andriani dan MM. Wahyuningrum  
Universitas Negeri Yogyakarta  
Email: andirani\_esti@yahoo.co.id

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah SD. Penelitian ini merupakan penelitian populasi pada 41 kepala sekolah SD se-Kotamadya Yogyakarta Wilayah Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguasaan kompetensi manajerial Kepala SD di Kota Yogyakarta Wilayah Utara berada pada kategori baik. Namun, jika dilihat berdasarkan kategori tertentu, misalnya masa kerja, masa menjabat sebagai kepala sekolah, latar belakang pendidikan, frekuensi mengikuti berbagai program pengembangan, tingkat penguasaan kompetensi bervariasi: cukup, baik, dan sangat baik. Hal itu berimplikasi perlunya upaya pengembangan kompetensi manajerial berdasarkan analisis kebutuhan dan kondisi kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifannya.

**Keywords:** prinsip pengembangan, kompetensi manajerial, manajemen berbasis sekolah

## THE MASTERY OF MANAGERIAL COMPETENCE OF ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS IN THE SCHOOL-BASED MANAGEMENT IMPLEMENTATION

### Abstract

This research aims to describe the mastery of managerial competence of elementary school principals in Yogyakarta city. 41 elementary schools principals involved in this research. Results show that managerial competence mastery of those principals is in good category. However, the results may vary (average, good, and very good) according to their working life, length in service as principals, educational background, frequency of joining developmental programs, and competency mastery. It is concluded that the level of mastery implies to the need of managerial competence development so that they could be more effective in providing their services.

**Keywords:** developmental principles, managerial competence, school-based managerial

### PENDAHULUAN

Sekolah Dasar (SD) bermutu adalah sekolah yang mampu memfungsikan seluruh komponen-komponen sekolah secara efektif dan efisien dalam upaya mewujudkan proses pembelajaran yang kondusif sehingga tujuan pendidikan tercapai. Mengacu pada tiga misi SD menurut Direktorat Pendidikan Dasar (sekarang Dikdasmen) tahun 1997, Bafadal (2006: 20) mengatakan bahwa SD yang bermutu baik adalah SD

mampu berfungsi sebagai wadah proses edukasi, wadah proses sosialisasi, dan wadah proses transformasi. Pada akhirnya sekolah mampu mengantarkan anak didik menjadi seorang terdidik, memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi, termasuk juga kebudayaan bangsa yang membuatnya siap memasuki sekolah selanjutnya SMP atau MTs.

Secara nasional, upaya mewujudkan SD bermutu berstandar nasional maupun

bertaraf internasional, difasilitasi dengan kebijakan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) (UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang SPN). Depdiknas (2001:3) merumuskan MBS yaitu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Sekolah didorong untuk mengambil keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat). Hal itu ditujukan untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Melalui MBS diharapkan sekolah mampu menghadapi setiap tantangan dan ancaman sekolah pada tingkat lokal, nasional, maupun internasional, mampu mengoptimalkan sumber daya sekolah, dan juga meminimalkan bahkan menghilangkan (baca: tidak menjadikan masalah) keterbatasan sekolah.

Upaya mewujudkan SD bermutu dalam kerangka MBS membutuhkan Kepala Sekolah yang mampu berperan sebagai manajer dan pemimpin pendidikan. Kemampuan kepala sekolah SD menyusun rencana pengembangan sekolah, mengorganisasir menggerakkan orang/personel, mengendalikan, dan memantau, serta menilai kemajuan sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah mencapai atau melampaui standar mutunya. Sebagaimana dikemukakan oleh para ahli pendidikan bahwa hasil penelitian tahun demi tahun menunjukkan besarnya kontribusi kepala sekolah sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan sekolah (Cheng: 1997; Sergiovanni: 2006, dan Cunningham dan Paula Cordeiro: 2006).

Namun, dalam praktiknya sebagian besar kepala SD masih mengalami kesulitan mengelola dan memimpin sekolahnya. Indikatornya antara lain: prestasi siswa belum memuaskan, partisipasi masyarakat dalam pendidikan masih rendah, karya inovatif dan kreatif guru masih langka, dan proses pembelajaran model PAKEM belum banyak terjadi. Selain itu, upaya pengembangan kompetensi manajerial

kepala SD juga masih sangat kurang. Hasil wawancara dengan kepala SD tahun 2009 mengungkap adanya kepala SD yang telah menjabat sebagai kepala sekolah lebih dari 10 tahun, sama sekali belum memperoleh pengembangan kompetensi manajemen dan kepemimpinan sekolah. Pembekalan kemampuan manajemen dan kepemimpinan sekolah diperoleh hanya sekali, yaitu ketika akan menjabat kepala sekolah melalui diklat calon kepala sekolah. Model pelatihan yang dilaksanakan pun masih konvensional, yaitu kurikulum pelatihan yang *top down*, pendekatan, strategi, dan metode pelatihan yang klasikal, teoritis, dan kurang memperhatikan keragaman kebutuhan, situasi dan kondisi kerja sesungguhnya dari para peserta pelatihan.

Kepala SD sebagai manajer pendidikan seharusnya memiliki kompetensi manajerial agar mampu mengelola sekolahnya secara efektif dan efisien. Mengacu pada pendapat Stoner (1996:81), kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dipahami sebagai kemampuan kepala sekolah melaksanakan beberapa fungsi, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan atau pergerakan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*) pada seluruh sumber daya sekolah secara efektif dan efisien.

*Pertama*, perencanaan. Perencanaan adalah fungsi fundamental manajemen karena pengorganisasian, pengarahan/penggerakan dan pengendalian harus didahului dengan perencanaan. Sondang (2003:88) mendefinisikan perencanaan yaitu proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Kegiatan perencanaan mencakup mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi.

Perencanaan dilakukan oleh Kepala sekolah dengan melibatkan personel dan warga sekolah. Mengacu pada pendapat Thoha (2004:61) langkah-langkah perencanaan meliputi: a) menetapkan visi, misi, tujuan, dan strategi pengembangan sekolah, b) menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sekolah, c) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan, d) mengembangkan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.

*Kedua*, pengorganisasian. Setelah rencana disepakati dan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengorganisasian semua sumber daya agar dapat berdaya guna secara maksimal untuk mendukung pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Thoha (2004: 168) mengatakan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan, mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Pengorganisasian bagi Kepala sekolah SD mencakup kegiatan: 1) menetapkan tugas-tugas yang harus dikerjakan, 2) personel yang harus mengerjakan, 3) mengelompokkan tugas-tugas, 4) menentukan siapa melapor kepada siapa, dan 5) dimana keputusan harus diambil.

Beberapa ahli berpendapat bahwa pengorganisasian erat kaitannya dengan *staffing*. *Staffing* atau pendayagunaan tenaga adalah menyeleksi orang untuk melaksanakan pekerjaan, menempatkan dan memberikan orientasi untuk melaksanakan pekerjaan, serta melatih dan menilai kinerja staf (Dharma 2001: 5). Fungsi ini meliputi penilaian kinerja karyawan, mempromosikan, dan memberikan kesempatan untuk berkembang dan juga perbaikan sistem kompensasi. Bagi seorang kepala sekolah SD, termasuk

dalam *staffing* yaitu perekrutan, pemilihan, orientasi, pembinaan, pengembangan, serta penilaian kinerja personel sekolah terutama guru.

*Ketiga*, kepemimpinan. Secara umum kepemimpinan dipahami sebagai seni dan juga proses mempengaruhi dalam penentuan tujuan organisasi, pemotivasian dan penggerakan orang untuk mencapai tujuan organisasi. Koontz, O' Donnel dan Weihrich (1986:46) memberikan batasan kepemimpinan yaitu: *Leadership is generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals.*

*Keempat*, pengendalian. Pengendalian adalah memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti. Pengendalian dilakukan untuk "menjamin" bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Langkah-langkah pengendalian secara sistematis dikemukakan oleh Steinmetz dan Todd (1992: 52-53) sebagai berikut. *Pertama*, pra-pengendalian yaitu perencanaan yang akan meminimalkan perlunya tindakan korektif. *Kedua*, penetapan standar yaitu menetapkan tingkat kinerja untuk masing-masing pekerjaan. Standar bisa formal - berdasarkan serangkaian pengukuran dan ditulis dalam bentuk tertentu sehingga dapat digunakan oleh mereka yang mengimplementasikan rencana - atau informal-berdasarkan *judgement* dan pengalaman. Standar dapat mencakup biaya, jadwal, mutu, atau jumlah. Dapat juga faktor-faktor yang berkaitan dengan pelanggan, pemasok, perlengkapan, dan proses. *Ketiga*, pengukuran untuk menentukan apakah standar telah terpenuhi. Termasuk dalam kegiatan ini adalah mengobservasi pekerjaan saat sedang berjalan dan menganalisis umpan balik dalam bentuk laporan lisan dan tertulis. Umpan balik data harus akurat sebagai dasar pembuatan keputusan yang

baik. *Keempat*, tindakan korektif segera saat diketahui kinerja yang diharapkan tidak terpenuhi.

Terdapat berbagai bentuk program/kegiatan yang dapat diselenggarakan untuk peningkatan penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah SD sebagai berikut.

- (a) *On the Job Training and Development*, seperti *Job Instruction Training, Apprenticeship, Internships and assistantships, Job rotation, Personal Career Planning, Multiple Management (Junior Board), Supervisory Assistance: Coaching, Counseling, Mentoring*
- (b) *Off the Job Training and Development*, seperti *Formal Course Method: Training by oneself (Programmed Instruction, Computer-assisted Instruction, Reading, dan Correspondences Course), Training by Others: Lectures, Classroom courses, Simulation (Vestibule, Management Games, Assesment centers), Role Playing, Sensitivity Training*.

Mendukung pendapat di atas, Katz dalam [www.sou.edu/MIM/Syllabi/mm513/Katz.html](http://www.sou.edu/MIM/Syllabi/mm513/Katz.html) (diunduh 5 Mei 2009) mengemukakan bahwa berbagai keterampilan manajerial dapat dikembangkan oleh para manajer sendiri melalui aktivitas-aktivitasnya dengan orang lain, dan oleh pimpinannya, misalnya dengan proses "*coaching*", atau dengan pelatihan formal seperti permainan peran. Program pengembangan lebih luas, mencakup pendidikan formal, dan berbagai bentuk pelatihan dikemukakan oleh Silalahi (2005:156). Menurutnya, keterampilan manajerial para manajer/pemimpin perlu dikembangkan melalui pendidikan formal Strata Satu (S1), Strata Dua (S2), dan Strata Tiga (S3) di perguruan tinggi; latihan jabatan dalam *pre service training, in service training* dan *on the job training*, mengikuti seminar, simposium, konferensi, *coaching* yang berhubungan dengan administrasi dan manajemen atau langsung melalui praktek.

Upaya pengembangan atau peningkatan penguasaan kompetensi dalam bentuk pelatihan akan efektif jika melalui tahap-tahap berikut. *Pertama*, analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi. *Kedua*, perencanaan pelatihan yaitu memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan. *Ketiga*, validasi yaitu mempresentasikan program pelatihan kepada pihak yang berwenang dan kompeten untuk memperoleh penilaian validasi program. *Keempat*, implementasi yaitu menerapkan program atau melaksanakan pelatihan. *Kelima*, evaluasi dan tindak lanjut, yaitu menilai keberhasilan atau kegagalan program, dan tindak lanjut yang perlu dilakukan.

Memperhatikan pentingnya penguasaan kompetensi manajerial kepala SD dan upaya pengembangannya, tulisan ini akan menyajikan hasil penelitian tentang penguasaan kompetensi manajerial kepala SD se kota Yogyakarta wilayah Utara dilihat dari berbagai aspek serta beragam upaya yang telah dilakukan untuk pengembangan kompetensi tersebut.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan bertujuan mendeskripsikan penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah SD se-Kotamadya Yogyakarta Wilayah Utara. Penelitian dilaksanakan di Kota Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian populasi pada 41 kepala sekolah SD se-Kotamadya Yogyakarta Wilayah Utara. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket tertutup dan terbuka. Validitas instrumen diperoleh dengan melakukan uji validitas isi dan konsultasi pada ahli.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian tentang penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah dilakukan di 41 sekolah dasar di Kota Yogyakarta wilayah Utara; 5 sekolah (12,2%) diantaranya termasuk dalam kategori sekolah dasar favorit yaitu sekolah dasar yang banyak diminati oleh masyarakat. Apabila dilihat dari status sekolah maka 25 sekolah (61 %) berstatus sekolah dasar negeri dan 16 sekolah atau 39% berstatus sekolah dasar swasta.

Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui profil kepala sekolah SD sebagai berikut. Dilihat dari jenjang pendidikannya, diketahui 1 orang (2,4%) kepala sekolah berpendidikan D1; 13 orang (31,7%) berpendidikan D2; 26 orang (63,4%) berpendidikan S1; dan hanya 1 orang (2,4%) berpendidikan S2. Sebagian besar responden yaitu 34 orang (82%) memiliki akta mengajar, dan hanya sebagian kecil yaitu 7 orang (17, 1%) tidak memiliki. Sebagian besar kepala sekolah memiliki pengalaman kerja yang lama dilihat dari masa kerjanya. 36 orang (87,8%) telah memiliki masa kerja diatas  $\geq 21$  tahun, dan hanya 3 orang (7,3%) bermasa kerja  $\leq 21$  tahun, 2 orang (4,9%) bermasa kerja  $\leq 10$  tahun. Namun, pengalaman manajerial sebagian besar kepala sekolah relatif belum lama. Pengalaman 17 orang (41,5%) bermasa kerja sebagai kepala sekolah  $\leq 5$  tahun, 18 orang (43,9%) bermasa kerja  $\leq 10$  tahun, dan hanya 6 orang (14,6%) bermasa kerja  $> 15$  tahun.

### Penguasaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dasar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguasaan kompetensi manajerial kepala SD Kota Yogyakarta wilayah Utara termasuk dalam kategori baik tanpa ada perbedaan kompetensi yang signifikan antara Kepala SD Negeri dan Swasta. Diketahui bahwa penguasaan kompetensi manajerial kepala SD Negeri berada pada kategori sangat baik dengan capaian rerata (3,32);

sedangkan penguasaan kompetensi manajerial kepala SD Swasta berada pada kategori baik (3,13). Penguasaan kompetensi manajerial yang baik sangat dibutuhkan kepala sekolah untuk memajukan sekolah. Terlebih, dengan kebijakan implementasi manajemen berbasis sekolah, kemampuan kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan tantangan lingkungannya sangat menentukan kesuksesan sekolah. Kemampuan kepala sekolah merencanakan pengembangan sekolah, mengembangkan organisasi sekolah, mendayagunakan sumber daya sekolah, memimpin seluruh warga sekolah serta melakukan monitoring dan evaluasi kinerja sekolah untuk mengetahui tingkat keefektifan sekolah sekaligus menentukan strategi pengembangan sekolah merupakan pengarah dan penggerak setiap kegiatan/program sekolah dalam rangka pencapaian visi misi dan tujuan sekolah.

Perbedaan tingkat penguasaan kompetensi manajerial yang tidak terlalu besar juga ditemukan ketika kepala sekolah dikategorikan berdasarkan kategori sekolah yaitu SD favorit dan SD biasa. Rerata pencapaian kompetensi manajerial kepala sekolah di SD favorit yaitu 3.40 yang berarti sangat baik dan 3.22 yang berarti baik bagi kepala sekolah SD biasa. SD favorit adalah SD yang banyak diminati oleh masyarakat. SD favorit bisa diketahui dari animo masyarakat yang tinggi terhadap sekolah, prestasi hasil belajar siswa tinggi, nilai UAN siswa tinggi/ kelulusan siswa yang bisa mencapai 100%, kepemilikan program unggulan tertentu.

Tingginya animo masyarakat terhadap SD favorit menyebabkan SD favorit pada umumnya memiliki cakupan dan kegiatan-kegiatan kerja yang lebih banyak dan beragam. Sebagai contoh adalah pada saat proses seleksi penerimaan siswa baru. Tingginya keragaman dan jumlah calon siswa baru menuntut sekolah untuk mampu mengembangkan sistem penerimaan

siswa yang efektif, efisien dan transparan mulai dari jadwal penerimaan, proses seleksi dan kelengkapan administrasi penerimaan siswa baru hingga penetapan siswa yang diterima. Selain itu sekolah juga dituntut mampu mempertahankan dan meningkatkan kualitas pendidikannya seperti prestasi siswa baik akademik maupun non akademi, penyelenggaraan program-program unggulan atau program bernilai plus, angka kelulusan yang tinggi untuk agar sekolahnya selalu banyak diminati oleh masyarakat. SD favorit wilayah Jogja Utara yaitu: SD Serayu, SD Ungaran 1, SD Ungaran 2, SD Lempuyangan, dan SD Muh Sopen.

Penguasaan kompetensi manajerial kepala SD bervariasi dilihat dari jenjang pendidikan yaitu D1, D2, S1 dan S2. Diketahui bahwa kepala sekolah yang berpendidikan tinggi, misal S1 dan S2 tidak selalu lebih kompeten dari kepala SD yang berpendidikan rendah, misal D1 dan D2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguasaan kompetensi manajerial Kepala SD yang berpendidikan D1 dan D2 lebih baik dari kepala SD yang berpendidikan S1 dan S2. Hal ini mungkin terjadi jika pendidikan kepala SD ditekankan pada kemampuan mendidik dan mengajar, bukan kemampuan manajerial. Walaupun demikian, bukan berarti keterampilan mendidik dan mengajar tidak dibutuhkan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah. Penguasaan kemampuan ini akan membantu kemampuan kepala SD untuk mengambil keputusan manajerial yang tepat terkait dengan upaya peningkatan mutu pembelajaran. Mendukung pendapat ini yaitu data penelitian yang menunjukkan bahwa kepala SD yang memiliki akta mengajar memiliki kompetensi manajerial yang sangat baik (3,80), yang lebih baik dari kepala SD yang tidak memiliki akta mengajar yaitu baik (2,80). Akta mengajar menjadi syarat mutlak yang harus dimiliki oleh seorang guru dan Kepala Sekolah. Akta mengajar merupakan bukti pengakuan penguasaan

kemampuan mengajar yang dikeluarkan oleh perguruan tinggi terakreditasi. Faktor lain yang mungkin menyebabkan variasi penguasaan keterampilan manajerial kepala SD adalah kesempatan atau frekuensi mengikuti pelatihan pengembangan keterampilan manajerial.

Penelitian ini juga mengkaji penguasaan kompetensi manajerial kepala SD dilihat dari masa kerjanya. Dari perhitungan rerata kompetensinya diketahui bahwa kepala SD yang bermasa kerja sebentar mempunyai kompetensi manajerial sangat baik (3,5) sedangkan kepala SD yang bermasa kerja relatif lama mempunyai kompetensi manajerial baik (3,18). Hal ini mungkin terjadi jika sebagian besar pengalaman kerja kepala sekolah tidak selalu terkait dengan kegiatan manajerial atau pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterlibatan kepala sekolah dalam kegiatan manajerial tidak selalu menjadikan kepala sekolah lebih kompeten dibandingkan dengan kepala SD yang bermasa kerja sebagai kepala SD lebih sedikit.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah yang telah lama menjabat kepala SD yaitu 11 – >15 tahun berada pada kategori cukup dengan capaian rerata 2,69, sedangkan penguasaan kepala SD yang belum lama menjabat kepala sekolah Capaian rerata ini lebih rendah dibandingkan dengan kepala sekolah yang bermasa kerja 0-5 tahun dan 6-10 tahun berada pada kategori sangat baik. Hal ini juga mungkin terjadi jika pada awal menjabat, kepala SD tidak diberi bekal keterampilan manajerial ke kepala sekolah yang memadai yang diikuti dengan berbagai kegiatan/program pengembangannya yang terus menerus, berkesinambungan dengan berdasarkan pada kondisi nyata tempat kerja kepala sekolah.

Secara umum sebagian besar Kepala SD yaitu 23 orang (56%) menguasai kom-

petensi manajerial dengan baik dengan capaian rerata 3,24, dan 14 orang (34,1%) berada pada kategori sangat baik atau sangat kompeten. Hanya 4 orang (9,8%) yang berada pada kategori cukup kompeten, dan tidak seorang pun yang berada pada kategori tidak kompeten. Penguasaan kompetensi manajerial kepala SD yang berada dalam kategori baik akan mendukung efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan SD. Hoy dan Miskel (2001: 398) mengatakan bahwa "*competence, or having a mastery of task-relevant knowledge and skills to accomplish a goal in an effective fashion, is mandatory for leader*". Kompetensi manajerial yang dikaji dalam penelitian ini terdiri dari kemampuan melakukan perencanaan pengembangan sekolah, kemampuan mengembangkan organisasi sekolah, kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah, kemampuan memimpin serta kemampuan melakukan monitoring dan evaluasi kinerja sekolah. Masing-masing kompetensi dijelaskan berikut ini.

#### *Kemampuan Merencanakan Pengembangan Sekolah.*

Kompetensi ini mengungkap kemampuan kepala sekolah membuat rencana pengembangan sekolah yang mencakup penetapan visi, misi dan tujuan sekolah, menetapkan strategi dan mengembangkan program kerja untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah yang dituangkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Kemampuan ini sangat penting dalam proses pengembangan sekolah untuk mencapai keunggulan.

#### *Kompetensi Mengembangkan Organisasi Sekolah*

Kompetensi ini merupakan kemampuan kepala sekolah mengembangkan organisasi sekolah yang efektif untuk memfasilitas upaya pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah yang terdiri dari kemampuan mengembangkan organisasi pembelajar serta mengembangkan budaya

dan iklim sekolah yang kondusif. Sekolah sebagai organisasi pembelajar mendorong dan memfasilitasi setiap warga sekolah untuk terus belajar dan saling ajar untuk meningkatkan kemampuannya. Kemampuan seluruh warga sekolah yang terus berkembang memberikan kemampuan pada sekolah untuk menghadapi tantangan-tantangan sekolah yang disebabkan perubahan dan perkembangan lingkungan yang cepat. Kemampuan mengembangkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dibutuhkan kepala sekolah untuk menghasilkan kinerja sekolah yang tinggi. Budaya sekolah yang mendukung prestasi dan pencapaian keunggulan akan memotivasi guru, staf, dan siswa untuk meraih prestasi. Disamping itu, iklim sekolah yang terbuka dan saling dukung antar guru dengan guru, guru dengan siswa, siswa dengan siswa juga akan menumbuhkan rasa aman dan nyaman pada diri warga sekolah.

#### *Kompetensi Mendayagunakan Sumber Daya Sekolah*

Kompetensi ini terdiri dari kemampuan kepala sekolah dalam menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) dengan benar berdasarkan aturan aliran dana dan biaya sekolah yang berlaku serta menggunakan dana secara efisien dan efektif sesuai peraturan penggunaan RAPBS; kemampuan kepala SD mengelola dan mengatur penggunaan fasilitas pendidikan secara efektif untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran; serta penempatan personel yaitu guru dan staf yang berlandaskan prinsip *the right man on the right place*. Kompetensi ini sangat dibutuhkan untuk keberhasilan implementasi RPS yang telah ditetapkan. Alokasi anggaran yang memadai, dukungan fasilitas dan personel yang dibutuhkan untuk keberhasilan program dan kegiatan strategis sekolah.

### *Kompetensi Memimpin*

Kompetensi ini mencakup kemampuan menetapkan berbagai kebijakan dan arah sekolah, menggerakkan, mengarahkan dan memberdayakan staf. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi sekolah yang memiliki kewenangan terbesar dalam pengelolaan sekolah harus memiliki kemampuan menentukan kebijakan dan arah sekolah. Kebijakan kepala sekolah akan memadukan setiap upaya pengembangan sekolah. Upaya yang fokus akan meningkatkan keefektifan pencapaian tujuan sekolah. Dalam proses penetapan kebijakan, kepala sekolah perlu memperhatikan saran, isu dan beragam informasi yang terkait. Selain itu, kompetensi kepemimpinan juga mencakup kemampuan kepala SD menggerakkan, dan memotivasi para guru /karyawannya sehingga mempunyai semangat kerja yang tinggi. Motivasi kerja yang tinggi merupakan salah satu faktor utama penentu kinerja yang tinggi. Kemampuan kepala sekolah menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi yang berorientasi pada prestasi terbaik akan menghasilkan kinerja yang luar biasa.

### *Kompetensi Memonitoring dan Mengevaluasi Kinerja Sekolah*

Kompetensi memonitoring kinerja sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah untuk memantau pelaksanaan berbagai program dan kegiatan sekolah untuk menjamin kesesuaiannya dengan rencana. Contoh kegiatan monitoring dalam program peningkatan mutu pembelajaran yaitu mengupayakan kedisiplinan kerja guru dan staf sekolah melalui penyediaan dan pengisian daftar kehadiran guru dan staf, daftar ijin guru ketika akan meninggalkan tugas, dan daftar kehadiran guru dan staf dalam rapat atau pertemuan-pertemuan yang diadakan sekolah. Kompetensi mengevaluasi kinerja sekolah kemampuan kepala sekolah mengukur dan menilai tingkat keberhasilan program dan kegiatan sekolah. Hasil dari evaluasi

sekolah merupakan dasar bagi penyusunan rencana pengembangan sekolah. Dengan demikian, kompetensi memonitoring dan mengevaluasi kinerja sekolah sangat dibutuhkan untuk keberhasilan pengembangan sekolah.

### **Upaya-Upaya Pengembangan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.**

Terdapat berbagai bentuk pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah SD. Teridentifikasi 35 jenis kegiatan formal pengembangan profesional kepala sekolah. Beberapa diantaranya adalah diklat tentang kekepala sekolah, manajemen, pengembangan dan administrasi sekolah, TOT manajerial kepala sekolah. Workshop yang diikuti juga sifatnya formal seperti workshop tentang Kurikulum KTSP, kekepala sekolah, MPMBS, dan apabila dilihat dari badan penyelenggaranya maka peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah ini sebagian besar diselenggarakan oleh Pemerintah, ada sebagian kecil yang diselenggarakan oleh yayasan, serta inisiatif kepala sekolah seperti KKKS. Berbagai jenis kegiatan tersebut dinilai relevan oleh para kepala sekolah untuk pengembangan kompetensi manajerial mereka.

Dilihat dari sumber pendanaan kegiatan yang beragam seperti: APBN, APBD, hibah, yayasan, gugus, dan MKKS, kegiatan pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah telah mendapatkan perhatian. Namun demikian, penyelenggaraannya masih perlu ditingkatkan baik dari jumlah maupun kualitas. Castetter (1996:15) mengatakan bahwa pengembangan personel dibutuhkan agar personel memiliki kecakapan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mampu bekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mengikuti pengembangan kompetensi manajerial 3-5 kali/tahun menguasai kompetensi manajerial dengan sangat baik, yang ditunjukkan dengan capaian rerata 3,50. Rerata capaian



ini lebih baik dari kepala sekolah yang mengikuti kegiatan pengembangan 1-2 kali/tahun atau 1 kali per tahun. Retata capaian mereka masing-masing 3,23 dan 3,11.

Untuk meningkatkan keefektifan, setiap program/kegiatan pengembangan kompetensi manajerial hendaknya memperhatikan kondisi kerja, pengetahuan serta keterampilan yang perlu ditingkatkan pada diri para kepala sekolah. Dengan kata lain dibutuhkan analisis kebutuhan peserta untuk pengembangan dan implementasi program.

Analisis kebutuhan akan menghindarkan pemilihan peserta pengembangan berdasarkan senioritas semata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah se Kota Yogyakarta wilayah Utara pada umumnya mendapat pendidikan dan pelatihan, dengan frekwensi yang masih sangat terbatas. Pertimbangan yang melandasi penunjukkan keikutsertaan dalam diklat yaitu kemampuan kepala sekolah, kesenioran/ lama menjabat sebagai kepala sekolah dan substansi materi Diklat, serta besarnya dana penyelenggaraan Diklat. Oleh karenanya, para kepala sekolah yang mempunyai masa kerja lama sebagai kepala sekolah cenderung berkesempatan lebih besar untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penyelenggara kegiatan pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah sangat beragam mulai dari tingkat lokal, regional, hingga nasional seperti KKS, LPMP, Yayasan, UPT, Depdiknas, BKS, PDM, dan Dinas Pendidikan Kota. Oleh karenanya, diperlukan upaya mengkoordinasi berbagai program dan kegiatan dalam dan antar lembaga agar tidak terjadi tumpang tindih kegiatan dan salah sasaran. Selain itu, tindak lanjut dan kesinambungan program pengembangan yang didasarkan pada hasil evaluasi program akan meningkatkan keefektifan program.

## PENUTUP

Penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk keefektifan sekolah dalam kerangka implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS), dan perlu upaya pengembangan. Secara umum, penguasaan kompetensi kepala SD di Kota Yogyakarta Wilayah Utara berada pada kategori baik. Namun, jika dilihat berdasarkan kategori tertentu, misalnya masa kerja, masa menjabat sebagai kepala sekolah, latar belakang pendidikan, frekuensi mengikuti berbagai program pengembangan seperti pendidikan dan pelatihan kepala sekolah, lokakarya MBS, lokakarya Kinerja Kepala Sekolah, hasilnya menjadi bervariasi: cukup, baik, dan sangat baik. Ini berimplikasi perlunya upaya pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah berdasarkan analisis kebutuhan dan kondisi kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifannya.

Penelitian ini merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut. Pertama, Kepala Sekolah hendaknya lebih proaktif melakukan pengembangan kompetensi manajerial melalui beragam cara baik formal maupun informal, individual maupun berkelompok mengingat masih minimnya jumlah program pengembangan kepala sekolah dari pemerintah. Kedua, perlu dilakukan koordinasi upaya pengembangan kepala sekolah antar dan lintas wilayah, mulai tingkat lokal (sekolah, gugus, kecamatan), regional (propinsi), hingga nasional. Ketiga, program pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah hendaknya didasarkan pada analisis kebutuhan, dilaksanakan secara kontinyu dan berkesinambungan, menerapkan pendekatan yang sesuai dengan kondisi kerja sesungguhnya dan karakteristik peserta pelatihan, dievaluasi dan disertai tindak lanjut.

## DAFTAR PUSTAKA

Castetter, W.B. (1996). *The Personnel Function in Education Administration Sixth*

- Edition*. New York: Mac Millan Publishing Co.
- Cheng, Yin Cheong. (1997). *The Transformational Leadership for School Effectiveness and Development in The New Century*. Paper presented at the *International Symposium at Quality Training of Primary and Secondary Principals toward the 21 st Century*. China: Nanjing. Januari 20 – 24.
- Cunningham, William G. dan Paula A. Cordeiro. (2006). *Educational Leadership A Problem-Based Approach*. Third Edition. Boston: Pearson
- Departemen Pendidikan Nasional. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta.
- Hoy, W. K. dan Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration Theory, Research, And Practice* 6<sup>th</sup> ed., International Edition, Singapore: McGraw-Hill Co.
- Ibrahim, B. (2006). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Katz., R. L. *Skills of An Effective Administrator*. Tersedia Online: [www.sou.edu/MIM/Syllabi/mm513/Katz.html](http://www.sou.edu/MIM/Syllabi/mm513/Katz.html). Diunduh: 9 Mei 2009.
- Koontz, H, et.al. (1986). *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Diterjemahkan oleh Antarikso, dkk. Jakarta: Erlangga
- Sergiovanni, T. J. (2006). *The Principalship A Reflective Practice Perspective*. Fith Edition. Boston: Pearson.
- Silalahi, U. (2005). *Studi Tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sondang, P. S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Steinmetz, L. L. dan Told, H. R, Jr. (1992). *Supervision First Line Management* Fith Edition. Boston: Irwin.
- Stoner, J. A. F., (1996). *Management*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Thoha, Miftah. (2004). *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.