

**ANALISIS KESENJANGAN PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA
SEKOLAH DITINJAU DARI PERMENDIKNAS
NOMOR 13 TAHUN 2007 DI SMP NEGERI
SE-KECAMATAN MARGA**

Gede Darmika¹, Gde Anggan Suhandana², Nym. Dantes³

Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail : gede.darmika@ pasca.undiksha.ac.id
(gde.anggan.suhandana,nyoman.dantes)@pasca.undiksha.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kesenjangan perilaku kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah SMP Negeri se- kecamatan Marga Kabupaten Tabanan pada tahun pelajaran 2013/2014.

Penelitian ini termasuk penelitian evaluatif dengan menggunakan *Descrrepancy Model*. Pengukuran efektivitas program dilakukan dengan membandingkan dua hal yang terletak pada ujung program, yaitu permulaan dan akhir pelaksanaan program, yaitu membandingkan kondisi ideal dengan kondisi riil tentang standar kepala sekolah. Variabel diukur dengan instrumen berupa kuesioner.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelaksanaan standar kepala sekolah ditinjau dari: (1) variabel kompetensi kepribadian terjadi kesenjangan dengan kategori sangat rendah; (2) variabel kompetensi manajerial terjadi kesenjangan dengan kategori sangat rendah; (3) variabel kompetensi kewirausahaan terjadi kesenjangan dengan kategori sedang; (4) variabel kompetensi supervisi terjadi kesenjangan dengan kategori sedang; (5) variabel kompetensi sosial terjadi kesenjangan dengan kategori sangat rendah. (6) variabel perilaku kepala sekolah terjadi kesenjangan dengan kategori sangat rendah. Secara umum perilaku kepala sekolah ditinjau dari permendiknas nomor 13 tahun 2007 di Kecamatan Marga Kabupaten Tabanan tahun pelajaran 2013/2014 belum mencapai standar atau kondisi ideal. Terdapat kesenjangan antara kondisi riil dengan kondisi ideal dengan kategori sangat rendah.

Kata Kunci : kesenjangan, perilaku kepemimpinan, standar kepala sekolah, kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi sosial

An Analysis of Behavior Discrepancy of the School Principal's Leadership Behavior with
the Reference to the Decree of National Education Minister No 13 in 2007 at Public
Junior Secondary Schools throughout Marga District

Gede Darmika¹, Gde Anggan Suhandana², Nym. Dantes³

Program Study Administration of Education,
Program Pascasarjana University Education of Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail : gede.darmika@ pasca.undiksha.ac.id
(gde.anggan.suhandana,nyoman.dantes)@pasca.undiksha.ac.id

ABSTRAC

This study was aimed at finding out the discrepancy of leadership behavior of the public junior secondary school principals throughout Tabanan regency in the school year 2013/2014 by referring to the Decree of National Education Minister No 13 in 2007 pertaining to the Standard of Public Junior Secondary School Principals.

This study belongs to evaluative research that uses discrepancy model. The measurement of program effectiveness was carried out by comparing two things in the ends of the program, i.e., the beginning and the end of program implementation. This was done by comparing the ideal condition to the real condition with regard to the standard of school principal. The variables were measured by questionnaires.

The results showed that when the implementation of the school principal's standard was viewed (1) from the variable of personal competence of the school principals, there was a discrepancy with the very low category; (2) from the variable of school principal's managerial competence, there was a discrepancy with the very low category; (3) from the variable of school principal's entrepreneurship, there was a discrepancy with the medium category; (4) from the variable of school principal's supervision, there was a discrepancy with the very low category and (6) from the variable of school principal's behavior, there was a discrepancy with the very low category. In general, in terms of the school principal's behavior from the point of view of the Decree of the National Education Minister No 13 in 2007, in the district of Marga of Tabanan regency in the school year 2013/2014 the standard or the ideal condition or the terminal objective has not been reached yet. There is a discrepancy between the ideal condition with the very low category.

Keywords: discrepancy, leadership behavior, school principal's standard, personal competence, managerial competence, entrepreneurship competence, supervision competence, social competence.

PENDAHULUAN

Dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan dengan mengacu pada prinsip penyelenggaraan pendidikan, sangat tergantung pada kemampuan penyelenggaraan dan pengelolaan sekolah yang sering disebut dengan manajemen sekolah. Manajemen berkaitan erat antara pencapaian tujuan dan cara memanfaatkan sumber daya yang dapat digunakan

Sekolah efektif terwujud jika didukung oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang efektif. Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, menggerakkan mengarahkan memberdayakan seluruh sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Adapun kepemimpinan pendidikan meliputi kepala sekolah, guru dan personal sekolah pada deminsi kepemimpinan masing-masing. Kepala sekolah menjadi pemimpin pendidikan yang mengatur semua personal, guru menjadi pemimpin siswa, dan personal sekolah lainnya yang menjadi pemimpin pada tiap unit kerja tertentu.

Kepala sekolah sebagai top leader dalam sebuah institusi pendidikan mempunyai peran sangat penting untuk mencapai tujuan pendidikan. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan komponen pendidikan yang bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Sebagaimana dike-mukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa : "Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana".

Dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan dengan mengacu pada prinsip penyelenggaraan pendidikan, sangat tergantung pada kemampuan penyelenggaraan dan pengelolaan sekolah yang sering disebut dengan manajemen sekolah. Manajemen berkaitan erat antara pencapaian tujuan dan cara memanfaatkan sumber daya yang dapat digunakan. Manajemen perusahaan dan manajemen pemerintahan termasuk manajemen sekolah pada dasarnya memiliki persamaan yaitu sama-sama

menggunakan sumber daya manusia sebagai subjek serta pemberdayaan sumber daya. Perbedaanya terdapat pada produk akhir yang dihasilkan, manajemen perusahaan sasarannya kualitas benda-benda mati, sedangkan manajemen pemerintahan termasuk manajemen sekolah bertujuan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat, pemerataan dan manfaat sosial. (<http://www.slideshare.net/iwanpalembang/manajemen-pendidikan>)

Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah dalam rangka membenahi sistem manajemen pendidikan. Salah satu model pengembangan yang dilakukan pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional adalah menerapkan empat (4) level paradigma baru program pendidikan sekolah yaitu: (1) program pendidikan yang berorientasi *broad-based education* atau *community based education*, (2) pengembangan substansi materi yang berbasis kecakapan hidup (*life skill*), (3) pengelolaan proses belajar mengajar yang berorientasi pada peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based quality improvement*), dan (4) pelaksanaan manajemen yang sumber dayanya berorientasi pada manajemen berbasis sekolah (*school based manajemen*).

Penelitian *Analytical and Capacity Development Partnership* (ACDP) mengenai kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, hasil kerjasama pemerintah Indonesia, Australia, Eropa, dan Asian Development Bank, terhadap 4070 kepala sekolah di 55 kabupaten/kota dari tujuh provinsi di Indonesia, mengungkapkan supervisi adalah kompetensi terminim yang dimiliki kepala sekolah di Indonesia, dibandingkan dengan kompetensi lain.

Akibatnya, penilaian, dan peningkatan terhadap kualitas belajar mengajar tidak dapat akurat dilakukan. Karena, kepala sekolah tidak melakukan pengawalan terhadap tugas harian guru. Demikian pernyataan tersebut disampaikan perwakilan pemerintah Australia John Pettit, saat membuka komisi pertama Konferensi Internasional Best Practice Bagi Pengembangan Kepemimpinan Kepala Sekolah (The 4th International Conference on Best Practice for School Leadership Development) (<http://www.kemdiknas.go.id/kemdikbud/berita/1430>)

Menurut Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007, bahwa kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dituntut agar mampu memenuhi lima kompetensi yaitu: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial. Dari ke lima kompetensi tersebut menjadikan kriteria untuk mengukur perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Kesenjangan yang dialami kepala sekolah dalam mengelola pendidikan dapat diukur oleh masing-masing kompetensi berikut ini.

- 1) *Kompetensi Kepribadian*. Dalam mengelola pendidikan kepala sekolah dituntut berkepribadian yang baik serta berakhlak mulia, mampu mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, serta menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah. Sebagai kepala sekolah diharapkan memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin dan memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri serta terbuka dalam melaksanakan tugas.
- 2) *Kompetensi Manajerial*. Kepala sekolah adalah seorang pemimpin sekaligus manajer yaitu orang yang memimpin dan mengelola manajemen sekolah yang harus memiliki dasar-dasar dan syarat kepemimpinan dan harus memahami fungsi-fungsi dasar manajemen. Tugas-tugas yang telah didelegasikan kepada petugas yang telah ditunjuk, dikordinasikan dengan anggota kelompok sehingga terbentuk kerja-sama yang kompak sebagai partner kerja kepala sekolah untuk melaksanakan program kerja yang telah digariskan
- 3) *Kompetensi Kewirausahaan*. Selain sebagai manajerial, kepala sekolah diharapkan memiliki naluri kewirausahaan dan memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi. Kepala Sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha.
- 4) *Kompetensi Supervisi*. Supervisi pendidikan merupakan salah satu dari fungsi pokok administrasi pendidikan. Berbagai

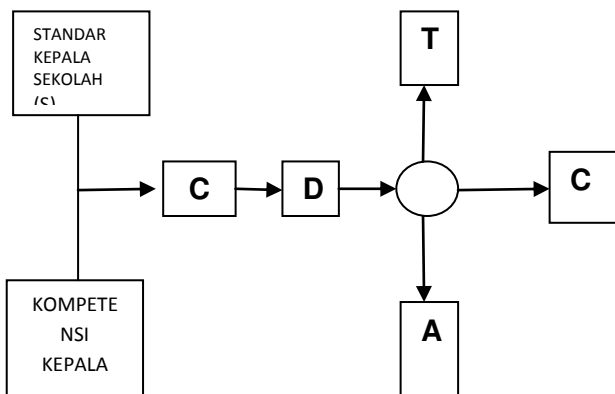
fungsi administrasi pendidikan yang dimaksudkan adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, kepegawaian, pembiayaan dan penilaian. Seluruh fungsi administrasi pendidikan tersebut semestinya berjalan dengan baik sesuai dengan fungsinya. Supervisi sebagai salah satu fungsi yang sangat penting yang tidak dapat dipisahkan dengan fungsi yang lainnya. Disebut penting oleh karena setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan supervisi, maka dalam hubungan ini isu kebijakan mengenai supervisi pendidikan sangat menarik untuk dikaji, terutama kebijakan supervisi di tingkat persekolahan. Peran supervisi dapat dilaksanakan berbagai pihak, namun dalam penelitian ini fokus elaborasi pada supervisi yaitu yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dalam hubungan dengan hal ini, supervisi yang dimaksudkan adalah supervisi pembelajaran yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Supervisi akademik di sekolah yang dilaksanakan oleh kepala sekolah khususnya supervisi pembelajaran terhadap guru-guru merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan dan menjadi suatu keniscayaan. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor merupakan bagian yang integral dengan fungsi-fungsi administrasi pendidikan yang lainnya. Kepala sekolah merupakan sosok sentral yang menjadi tumpuan dalam pengambilan kebijakan di sekolah, baik sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator. Kepala sekolah merupakan orang yang bertanggung jawab penuh akan keberhasilan pendidikan di sekolah.

- 5) *Kompetensi Sosial*. Sebagai kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi sosial agar mampu berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat. Kepala sekolah dapat bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

METODE PENELITIAN

Penelitian evaluatif ini berorientasi pada analisis berdasarkan pendekatan evaluasi program yang berorientasi pada pengelolaan kompetensi kepala sekolah. Gambaran yang menunjukkan prosedur dan proses pelaksanaan program, selain itu juga menganalisis kesenjangan program dengan variabel-variabel dalam acuan dengan *Discrepancy Model* yang dikonfirmasi dengan target sasaran yang merupakan acuan (standar) suatu program. Apabila tidak terjadi kesenjangan antara kondisi nyata dengan target (acuan) maka program tersebut dikatakan sangat efektif, sebaliknya bila terjadi kesenjangan yang tinggi antara kondisi nyata dengan kondisi target (acuan) maka program tersebut tidak efektif.



Gambar 1. Desain Penelitian

Keterangan :

- S : Standard (Acuan), yaitu standar proses
- P : Program Performance (pelaksanaan program)
- C : Comparison of S with P (perbandingan antara acuan dan pelaksanaan program)
- D : Discrepancy information resulting from C (kesenjangan yang diperoleh dari membandingkan pelaksanaan dan acuan),
- T : Terminate (Penghentian Program)
- A : Alternation of P or S (alternatif antara melanjutkan program atau berpatokan pada acuan),
- CBA : Cost Benefit Analysis (analisis pembiayaan).
 (Fernandes, 1984)

Penelitian ini dilakukan pada SMP Negeri di Kecamatan Marga, Kabupaten Tabanan Tahun Pelajaran 2010/2011. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari guru, pegawai dan siswa. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proporsional random sampling*. Jumlah populasi seperti pada tabel berikut.

Tabel 1. Populasi dan Sampel

No	Nama Sekolah	Jumlah Populasi (orang)			Jumlah Anggota Sampel Diambil Sesuai Proporsi (orang)		
		Guru	Peg	Osis	Guru	Peg	Osis
1	SMP Negeri 1 Marga	84	16	31	54	14	23
2	SMP Negeri 2 Marga	69	19	29	45	17	22
3	SMP Negeri 3 Marga	23	6	30	15	5	22
4	SMP Negeri 4 Marga	20	9	30	13	8	22
Jumlah		196	50	120	127	44	86

Penelitian ini melibatkan enam variabel, yaitu variabel kompetensi kepribadian, variabel kompetensi manajerial, variabel kompetensi kewirausahaan, variabel kompetensi supervisi, kompetensi sosial, dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah.

Acuan penelitian ini menggunakan standar pelayanan minimal sehingga kondisi ideal pelaksanaan standar kepala sekolah yang diharapkan 100%. Kepala sekolah dikatakan mampu memberikan pelayanan minimal apabila menguasai semua kompetensi yang ditentukan oleh Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, wawancara, dokumentasi. Data dianalisis menggunakan prosedur uji tanda berjenjang Wilcoxon untuk mengetahui arah beda dan besar beda dengan acuan yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui tingkat kesenjangan besar beda ditransformasikan dengan kategori yang telah ditetapkan. Skor setiap variabel dikomparasikan dengan standar yang telah ditetapkan, yaitu 100. Kemudian dihitung besar bedanya, tanda bedanya (+/-) dan dicari persentasenya. Persentase bertanda negatif (-) dimasukkan ke dalam kategori kesenjangan yang telah ditetapkan menggunakan pendekatan acuan patokan (Dantes, 1992; 11)

Tabel.2 Kriteria Tingkat Kesenjangan

Besar Beda Dengan Standar(%)	Kategori Kesenjangan
0 < (besar beda) ≤ -20	Sangat Rendah
-20 < (besar beda) ≤ -40	Rendah
-40 < (besar beda) ≤ -60	Sedang

Besar Beda Dengan Standar(%)	Kategori Kesenjangan
-60 < (besar beda) ≤ - 80	Tinggi
-80 < (besar beda) ≤ - 100	Sangat Tinggi

dalam Karyawan 2010

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui seberapa besar kesenjangan perilaku kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah, terlebih dahulu dianalisis indikator, sub komponen, dan komponen dari data kompetensi kepala sekolah.

Data diolah dengan menggunakan prosedur uji tanda berjenjang Wilcoxon, yaitu membandingkan kondisi nyata dengan kondisi ideal (standar) yang telah ditetapkan. Mencari tanda beda (+ atau -), menghitung besar beda yang bertanda negatif(-), dan memasukkan ke dalam kategori.

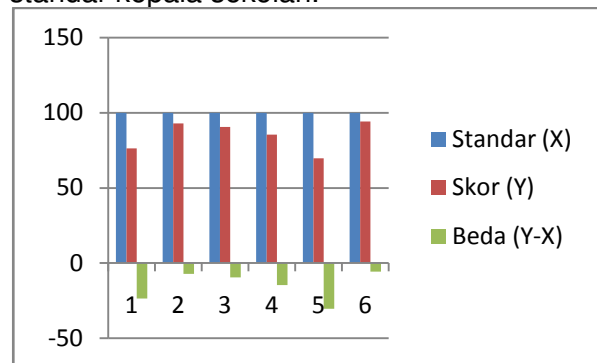
Berdasarkan skor yang diperoleh dan *criterion reference* yang telah ditetapkan berikut dipaparkan hasil analisis data tiap variabel dan komponen pada masing-masing mata pelajaran kelompok

Tabel 4. Rangkuman Analisis Data Kesenjangan Kepala Sekolah

No	Variabel	Standar (X)	Skor (Y)	Beda (Y-X)	Kategori
1	Perilaku Kepemimpinan	100	76.37	-23.63	R
2	Kepribadian	100	92.84	-7.16	SR
3	Manajerial	100	90.51	-9.49	SR
4	Kewirausahaan	100	85.38	-14.62	SR
5	Supervisi	100	69.61	-30.39	R
6	Sosial	100	94.19	-5.81	SR
	Rata- Rata	100	84.82	-15.18	SR

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri se-kecamatan Marga diperoleh skor 76,37 dan beda sebesar - 23,63. Kompetensi kepribadian sebesar 92,84 dan besar beda -7,16. Kompetensi manajerial sebesar 90,51 besar beda - 9,49. Kompetensi kewirausahaan sebesar 85,38 dengan besar beda -14,62. Kompetensi supervisi perolehan skor sebesar 69,61 dengan beda sebesar -30,39. Kompetensi sosial perolehan skor sebesar 94,19 dengan beda sebesar -5,81 Rata - rata perolehan skor perilaku kepala sekolah ditinjau dari permendknas nomor 13 tahun 2007 adalah sebesar 84,82 dengan besar beda -15,18. Berikut grafik analisis data

perilaku kepala sekolah ditinjau dari permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah.



Gambar 2 Grafik Analisis Kesenjangan Perilaku Kepala Sekolah.

PEMBAHASAN

Musliar Kasim (2013) menyatakan banyak kepala sekolah yang tidak memiliki kompetensi dalam mengelola sekolah (Kompas.com, 10/8/12). Secara faktual temuan Direktorat Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) menjelaskan dari 250 ribu kepala sekolah di Indonesia 70 persen tidak kompeten. Ini sebuah gambaran rendahnya kualitas kepala sekolah di Indonesia secara makro.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 jelas dinyatakan bahwa seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Bila para kepala sekolah memenuhi tuntutan dimensi kompetensi di atas, setidaknya ada jaminan keunggulan untuk menjadi pemimpin di satuan pendidikan.

Permendiknas no 28 tahun 2010 BAB 1 pasal 1 mendefinisikan kepala sekolah sebagai guru yang mendapat tugas tambahan. Definisi ini benar secara teoritik tetapi mengganggu secara psikologis. Kepala sekolah adalah tugas tambahan dari seorang guru. Ini menjadi menarik ketika melihat realitas para kepala sekolah di Indonesia mayoritas tidak kompeten.

Pada kompetensi kepribadian kepala sekolah terdapat besar beda antara kondisi ideal dengan kondisi nyata sebesar - 7,15. Hal ini berarti terjadi kesenjangan antara kondisi ideal dengan kondisi nyata dengan kategori kesenjangan sangat rendah (SR). Kompetensi kepribadian kepala sekolah SMP

Negeri di kecamatan Marga, Kabupaten Tabanan belum mencapai tujuan terminalnya. Kesenjangan yang terjadi antara lain kepala sekolah belum transparan terhadap pertanggungjawaban keuangan yang dikelola di sekolah; belum banyak melibatkan komponen terkait khususnya pendidik dan tenaga pendidik dalam penyusunan RAPBS setiap awal tahun; serta belum melibatkan semua komponen dalam pengambilan keputusan. Semestinya Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat, salah satunya adalah mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah, menerima kritik dan saran bawahan untuk perbaikan dan kemajuan sekolah (Wahyudi, 2009:64).

Kesenjangan ini dikuatkan oleh hasil wawancara yang menyatakan beberapa komponen kompetensi kepribadian sesuai dengan permendiknas nomor 13 tahun 2007 belum nampak. Komponen tersebut antara lain kepala sekolah belum bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta belum mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.

Ketidakterbukaan itu terlihat dari tertutupnya pelaporan keuangan dan RAPBS. Beberapa peraturan perundangan menyaratkan bahwa semua pelaporan harus terbuka dan mudah diakses oleh warga sekolah. Akses itu hanya terbuka saat akan diaudit oleh pihak terkait.

Pada kompetensi manajerial besar beda dengan acuan atau standar yang ditetapkan adalah -9,49. Hal ini berarti terjadi kesenjangan antara kondisi ideal dengan kondisi nyata dengan kategori kesenjangan sangat rendah (SR). Kompetensi manajerial kepala sekolah SMP Negeri di kecamatan Marga, Kabupaten Tabanan belum mencapai terminalnya. Kesenjangan terjadi pada komponen kompetensi kemampuan menganalisis konteks dan kebutuhan sekolah, manajerial dengan pola kepemimpinan yang demokratis; pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, dan efisien; dan pemanfaatan sarana kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan mutu pendidikan.

Menurut Mulyasa(2004:126) kepala sekolah merupakan motor penggerak,

penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Dengan demikian kepala sekolah dituntut senantiasa dituntut meningkatkan efektivitas kerjanya.

Kompetensi manajerial kepala sekolah menyangkut aspek yang sangat luas mulai dari menyusun perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi sekolah, memberdayakan sumberdaya sekolah hingga melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan 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 memiliki kompensasi yang bervariasi. Kepala sekolah yang bertipe birokrat murni cenderung tidak disenangi guru atau organisasi sekolahnya. Berdasarkan hal itu perlu pengembangan strategi efektif guna memastikan penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah secara utuh dan dapat diterapkan secara maksimal.

Berbagai penelitian menunjukkan peran kunci yang dapat dilakukan kepala sekolah agar dapat meningkatkan belajar dan pembelajaran, jelas bahwa kepala sekolah harus berperan sebagai *leaders for learning* (The Institute for Educational Leadership, 2000). Para kepala sekolah harus mengetahui isi pelajaran dan teknik-teknik pedagogis. Para kepala sekolah harus bekerja bersama guru untuk meningkatkan keterampilan. Kepala sekolah harus mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data dengan cara-cara yang menumbuhkan keunggulan.

Kompetensi manajerial kepala sekolah menyangkut aspek yang sangat luas mulai dari menyusun perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi sekolah, memberdayakan sumberdaya sekolah hingga melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku. Banyaknya aspek dalam kompetensi tersebut membu-

tuhkan 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 memiliki kompensasi 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.

Pada kompetensi kewirausahaan besar beda dengan acuan yang telah ditetapkan adalah sebesar -14,62. Hal ini berarti terjadi kesenjangan antara kondisi ideal dengan kondisi nyata dengan kategori kesenjangan sangat rendah (SR). Beberapa kelemahan yang menyebabkan kesenjangan terlihat pada 1) kemampuan pengadaan sarana pembelajaran berbasis teknologi informasi, 2) kemampuan bekerja sama pihak luar dalam rangka otonomi sekolah, 3) mencari peluang dalam memperoleh dana dari donatur (dunia usaha dan dunia industri), belum mampu mengkomersilkan hasil karya siswa

Sudrajat (2013) menyatakan bahwa aksioma yang mendasari proses kewirausahaan adalah adanya tantangan untuk berpikir kreatif dan bertindak inovatif sehingga tantangan teratasi dan terpecahkan. Ide kreatif dan inovatif wirausaha tidak sedikit yang diawali dengan proses imitasi dan duplikasi, kemudian berkembang menjadi proses pengembangan dan berujung pada proses penciptaan sesuatu yang baru, berbeda dan bermakna. Tahap penciptaan sesuatu yang baru, berbeda dan bermakna inilah yang disebut tahap kewirausahaan. <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/06/14/tentang-kewirausahaan-kepalsekolah/>

Kemampuan kepala sekolah yang berjiwa wirausaha dalam berinovasi sangat menentukan keberhasilan sekolah yang dipimpinya karena kepala sekolah tersebut mampu menyikapi kebutuhan, keinginan dan harapan masyarakat akan jasa pendidikan bagi anak-anaknya. Jika ingin sukses memimpin sekolah jadilah individu yang kreatif dan inovatif dalam mewujudkan

potensi kreativitas yang dimiliki dalam bentuk inovasi yang bernilai.

Kepala sekolah belum mampu mengkomersilkan hasil karya siswa karena tidak didukung oleh adanya kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri. Dengan demikian karya siswa menjadi barang tidak berharga dan dibuang begitu saja. Hal ini didukung oleh hasil studi dokumentasi bahwa sekolah tidak mempunyai dokumen kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri.

Kompetensi supervisi besar bedanya dengan skor ideal adalah -30,39. Terjadi kesenjangan dengan kategori rendah. Dengan demikian kompetensi supervisi kepala sekolah belum mencapai tujuan terminalnya. Kesenjangan kompetensi kepala sekolah terjadi pada kemampuan kepala sekolah dalam dimensi direktif (menyajikan, menjelaskan, mengarahkan, memberi contoh/menjadi model, menetapkan tolok ukur).

Kesenjangan kompetensi supervisi kepala sekolah ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Koper (2008), yang mengambil supervisi pengajaran sebagai variabel penelitiannya dalam rangka menulis tesis khususnya di kabupaten Badung. Ternyata temuannya adalah bahwa supervisi pengajaran yang dilakukan oleh para pengawas maupun oleh para kepala sekolah dari sisi frekuensi maupun sisi kualitas masih dirasakan sangat rendah. Pengawas dan para kepala sekolah tidak pernah membina kompetensi profesi guru-guru di lapangan dan mencoba mengimplementasikan berbagai pendekatan supervisi pengajaran. seperti pendekatan supervisi pengajaran direktif, kolaboratif, dan pendekatan non-direktif.

Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan Winartha (2006) menunjukkan bahwa kemampuan supervisi kepala sekolah berkontribusi positif terhadap kinerja guru. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi supervisi sesuai dengan permendiknas nomor 13 tahun 2007

Pada dimensi kolaboratif terjadi kesenjangan memecahkan masalah dan menciptakan suasana akrab. Dimensi non direktif kesenjangan terjadi pada kemampuan membangkitkan kesadaran diri para guru. Edmonds (dalam Sagala, 2005) tentang sekolah efektif menunjukkan bahwa peran

kepala sekolah sedemikian penting untuk menjadikan sebuah sekolah pada tingkatan yang efektif.

Sudarwan Danim (2002) bahwa "menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka". Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik. Kegiatan supervisi tidak dilakukan secara simbolis saja dengan menyodorkan instrumen kepada para guru. Guru mengisi instrumen dan membubuhkan tanda tangan.

Perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total; ini berarti tujuan supervisi bukan hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk didalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran, dll. (Mulyasa, 2005:113)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak pernah menjelaskan kepada guru tentang prosedur supervisi. Kepala sekolah tidak memberikan contoh perilaku yang hendak disupervisi dan menginformasikan laporan hasil supervisi pengajaran. Pemberian contoh kepada guru sebelum disupervisi tentang model pembelajaran dan model penilaian sangat penting dalam kegiatan supervisi. Sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik, artinya kemampuan profesional kepala sekolah dan kemauannya untuk bekerja keras dalam memberdayakan seluruh potensi sumber daya sekolah menjadi jaminan keberhasilan sebuah sekolah.

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa perolehan data skor kompetensi sosial kepala sekolah adalah 94,19. Besarnya beda dengan standard

acuan sebesar – 5,81. Terjadi kesenjangan dengan kategori sangat rendah antara kondisi ideal dengan kondisi nyata. Hal ini berarti kompetensi sosial kepala sekolah belum mencapai tujuan terminalnya.

Kelemahan yang menyebabkan terjadinya kesenjangan terjadi pada beberapa kompetensi sosial antara lain kegiatan kerjasama antara orangtua murid dengan sekolah. Pemanggilan orangtua murid dilakukan ketika peserta didik mengalami masalah belajar. Kepala sekolah belum mampu menggali dana dari para donator untuk menyponsori kegiatan yang dilakukan sekolah. Hal ini didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan kepada para siswa dan guru menunjukkan kepala sekolah jarang mengajak warga sekolah untuk melakukan bakti sosial, ziarah, kegiatan kebersihan lingkungan di luar sekolah.

Winardi (dalam Wahyudi: 2009, 72) menjelaskan bahwa kemampuan ini harus dikuasai karena dengan komunikasi dan hubungan secara baik dapat memotivasi kerja bawahan. Keterampilan hubungan manusia di sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk membangun komunikasi dua arah antar personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan kepercayaan pada sekolah dan meningkatkan kinerja guru.

Demikian juga pemikiran Mulyasa (2012:75) menyatakan bahwa pelibatan orang tua dan masyarakat dalam program sekolah bertujuan untuk memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik. Keterlibatan orang tua merupakan stimulus eksternal yang memainkan peranan penting dalam peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

Hasil wawancara yang dilakukan kepada para siswa dan guru menunjukkan kepala sekolah jarang mengajak warga sekolah untuk melakukan bakti sosial, ziarah, kegiatan kebersihan lingkungan di luar sekolah.

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah diperoleh skor 76,37 dan beda sebesar – 23,63. Kompetensi kepribadian sebesar 92,84 dan besar beda - 7,15. Kompetensi manajerial sebesar 90,51

besar beda - 9,48. Kompetensi kewirausahaan sebesar 85,38 dengan besar beda -14,61. Kompetensi supervisi perolehan skor sebesar 94,19 dengan beda sebesar -15,17. Rata - rata perolehan skor perilaku kepala sekolah ditinjau dari permendknas nomor 13 tahun 2007 adalah sebesar 84,82 dengan besar beda -15,17.

Kelemahan perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri se-kecamatan Marga , kabupaten Tabanan ditinjau dari permendknas nomor 13 tahun 2007 belum mencapai tujuan terminalnya. Terjadi kesenjangan dengan kategori sangat rendah. Kompetensi yang disyaratkan permendknas nomor 13 tahun 2007 belum sepenuhnya terpenuhi oleh kepala sekolah. Kesenjangan paling tinggi terjadi pada kompetensi supervisi. Hal ini sangat berpengaruh pada kinerja guru dan bawahan.

Hal ini dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan Seriniti (2005) tentang "Kontribusi Perilaku kepemimpinan dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru (Studi pada SMA Piloting MBS di Kabupaten Tabanan) mendapatkan hasil bahwa ditemukan korelasi positif yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sebesar 0,393 dengan $p < 0,05$. Variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi sebesar 15,40% terhadap kinerja guru.

Selanjutnya Mulyasa (2003: 107-115) mengemukakan pula bahwa kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah; tugas kepala sekolah sebagai supervisor yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan tenaga pendidikan; sebagai leader kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas ; kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta adaptabel dan fleksibel. Kepala sekolah juga

dituntut memiliki kemampuan memotivasi bawahannya. Cara-cara memotivasi setiap orang berbeda, berdasarkan pada situasi, kesiapan, dan komitmen tiap orang. Motif motivasi yang berbeda inilah yang harus dipahami oleh tiap kepala sekolah sehingga tercipta kondisi ideal di dalam organisasi sekolah pada khususnya.

Starratt (2007), menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah akan menjadi sangat efektif apabila mengaktifkan kepemimpinan semua stakeholder, termasuk para siswa. Starratt mencontohkan, bahwa visi sekolah yang berintikan pembentukan kepribadian para siswa oleh para siswa sendiri, perlu membangkitkan kualitas kepemimpinan dalam diri semua siswa. Partisipasi penuh mereka dalam karya sekolah, itulah yang akan membuat sekolah sungguh-sungguh berhasil. Tugas kepala sekolah adalah mengajak setiap orang ikut ambil bagian di dalam drama kehidupan sekolah. (<http://www.psychologymania.Com/2013/04/perilaku-kepemimpinan-kepala-sekolah.html>)

Seorang kepala sekolah yang berupaya menjaga visi tetap dekat dengan berbagai pilihan yang dibuat setiap hari, akan tetap berpendapat bahwa salah satu dari outer loops dalam double loop learning adalah visi. Ketika komunitas sekolah memecahkan masalah, mereka harus menyertakan visi sebagai salah satu faktor kontekstual yang perlu diperhitungkan. Boleh jadi mereka membuat kebijakan yang mengabaikan arah yang dikehendaki visi, namun minimal mereka menyadari bahwa mereka telah bersungguh-sungguh membuat pilihan untuk itu.

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu kunci utama dalam mengelola seluruh unsur yang ada di sekolah. Kepala sekolah merupakan manager pada organisasi kependidikan. Salah satu tugas kepala sekolah adalah memimpin seluruh aktifitas yang ada di sekolah agar mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah akan membawa arah dan tujuan yang dijadikan haluan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Dengan demikian, segala sesuatu yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sangat dipengaruhi

oleh baik tidaknya kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, sebagaimana seperti yang di syaratkan dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Kompetensi yang dimaksud adalah kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

PENUTUP

Sekolah merupakan organisasi pembelajar yang selalu berhadapan dengan *stakeholder*. Kemampuan yang diperlukan untuk berhadapan dengan *stakeholder* adalah kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif. Agar terbina hubungan yang baik antara sekolah dengan orang tua, sekolah dengan dinas yang membawahnya maka kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikannya.

Sekolah sedang mengalami perubahan yang dramatis. Kepala sekolah masa depan harus memimpin sekolah yang jauh berbeda, karakteristik siswa akan jauh lebih beragam dibandingkan saat ini, dan mereka akan terus mengusung masalah-masalah yang terjadi di masyarakat ke lingkungan sekolah. Guru-guru yang berkualitas akan semakin sulit ditemukan. Teknologi akan memainkan peran yang semakin besar dalam pendidikan.

Kepala sekolah harus memimpin sistem sekolah yang terus mengeksplorasi inovasi., prestasi akademik siswa akan menjadi prioritas bagi akuntabilitas profesional.

Dengan demikian tampak bahwa kepala sekolah diharapkan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. Hal ini jelas menuntut kualitas penyelenggara pendidikan yang baik serta pendidik yang profesional, agar kualitas hasil pendidikan dapat benar-benar berperan optimal dalam kehidupan masyarakat. Untuk itu pengelola pendidikan di sekolah dituntut untuk selalu melakukan inovasi seiring dengan perkembangan jaman, memperbaiki, dan mengembangkan diri dalam membangun dunia pendidikan.

Selain adanya jurang yang dalam antara kondisi kepala sekolah yang ada dengan kondisi kepala sekolah yang seharusnya, kepala sekolah harus dipersiapkan untuk menghadapi tantangan masa depan. Sekolah abad 21 membutuhkan kepala sekolah dengan kapasitas yang baru, yang perannya

disebutkan dalam istilah-istilah sebagai berikut (The Institute for Educational Leadership, 2000).

- a. Kepemimpinan pembelajaran (*Instructional leadership*) yang memfokuskan pada penguatan belajar dan pembelajaran, pengembangan profesional, pengambilan keputusan berbasis data dan akuntabilitas.
- b. Kepemimpinan masyarakat (*community leadership*) yang dimanifestasikan dalam kesadaran akan gambaran besar tentang peran sekolah dalam masyarakat; kepemimpinan bersama di kalangan pendidik, mitra masyarakat, hubungan yang erat dengan orang tua siswa, dan penasihat bagi pengembangan kapasitas dan sumber daya;
- c. Kepemimpinan yang visioner (*visionary leadership*) yang mempertunjukkan energi, komitmen, semangat kewirausahaan, nilai-nilai dan keyakinan yang dapat dipelajari oleh para peserta didik, serta menginspirasi orang lain dengan visi tersebut baik di dalam maupun di luar lingkungan sekolah.
- d. Jabatan kepala sekolah semestinya lebih dilihat sebagai jabatan profesional. Agar lembaga pendidikan mengalami kemajuan, maka kepemimpinannya harus diserahkan pada orang-orang yang memiliki kemampuan di bidangnya, sehingga tugas-tugas bisa dijalankan secara profesional. Bahkan rekrutmen kepemimpinan mestinya tidak harus dilakukan melalui pilihan secara demokratis, melainkan lewat uji kecakapan oleh para ahli. Dengan cara itu, kiranya lebih berpeluang mendapatkan kepala sekolah yang bermutu dan terbaik.

Daftar Pustaka

Dantes, Nyoman. 2001. *Cara Pengujian Alat Ukur*. Unit Penerbitan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Negeri Singaraja

Dantes, Nyoman. 2007. *Metodologi Penelitian untuk Ilmu-ilmu Sosial dan*

Humaniora. Universitas Ganesha
Singaraja.

Depdiknas, 2007. Permendiknas Nomor 13
Tahun 2007 tentang Standar Kepala
Sekolah. Biro Hukum Kemdiknas.
2007

Depdiknas. 1997. Petunjuk Pengelolaan
Adminstrasi Sekolah Dasar. Jakarta:
Depdiknas.

Depdiknas. 2001. Manajemen Peningkatan
Mutu Berbasis Sekolah (Buku 1).
Jakarta: Depdiknas.

Fernandes, HJX. 1984. *Testing and
Measurement*. Jakarta : National
Educational Planing Evaluation and
Curriculum Development

Karyawan, I Nyoman. 2010. Analisis
Kesenjangan Pelaksanaan Standar
Proses Pada Kelompok Mata
Pelajaran IPTEK SMP. *Tesis*.
Program Pascasarjana Undiksha.

Kemdiknas. 2013. Kompetensi Manajerial
Kepala Sekolah. *Berita*. <http://www.kemdiknas.go.id/kemdikbud/berita/1403>

Mulyasa. E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah
Profesion, Cetakan 1l*. Bandung:
Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. 2005. *Kurikulum Berbasis
Kompetensi: Konsep, Karakteristik,
dan Implementasi*. Bandung: PT
Remaja Rosdakarya

Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi &
Organisasi Pendidikan*.Jogyakarta :
Ar-Ruzz Media.

Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi &
Organisasi Pendidikan*.Jogyakarta :
Ar-Ruzz Media.

Muhaimin, dkk. 2008. *Manajemen Pendidikan
: Aplikasinya dalam Penyusunan
Rencana Pengembangan
Sekolah/Madrasah* . Malang
:Kencana.,

Sudrajat,Akhmad. 2013. Kompetensi Kepala
Sekolah. *Artikel*.
<http://akhmadsudrajat.wordpress.com>, di unduh tgl 16/01/2013)

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif
Kuantitatif dan R&D* .Bandung: CV
Alfabeta

Serinti. 2005. Kontribusi Perilaku Kepala
Sekolah dan Kemampuan Manajerial
Kepala Sekolah terhadap Kinerja
Guru. *Tesis*.Pascasarjana Undiksha (tidak diterbitkan)

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor
20 Tahun 2003, *Tentang Sistem
Pendidikan Nasional (sisdiknas)*.
Bandung; Citra Umbara

Umaedi. 1999. *Manajemen Peningkatan
Mutu Berbasis Sekolah*.Sebuah
Pendekatan Baru dalam Pengelolaan
Sekolah,untuk Peningkatan Mutu.
Departemen Pendidikan dan
Kebudayaan, Dirjen Pendidikan Dasar
dan Menengah, Direktorat Pendidikan
Menengah Umum: Jakarta.

Winartha, Loper I Ketut. 2006. Kontribusi
Perilaku Kepemimpinan Kepala
Sekolah terhadap Kinerja Guru Kimia
SMA Unggulan di Denpasar.
Tesis.Pascasarjana Undiksha .(tidak
diterbitkan)