

Strategi Mengembangkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Oleh Nurtanio Agus P

Abstract

Managerial competence of school principals regarding broad aspects. Based on research in several areas shows that the mastery of managerial competency by the school principal still needs improvement. The role of school principals are not only conceptually, but it was elected with a clear legitimacy then the responsibility and the role of managerial leadership in accordance with the assignment.

Aspects of managerial competence is starting school principal regarding an extremely wide aspect of school planning, develop a school organization, empowering school resources to carry out supervision on the implementation of school activities according to applicable standards of supervision.

To develop managerial competencies principals can be done in several ways: (1) understand the duties and obligations, (2) understand the needs of the organization with (school), (3) understand the organizational climate of school, (4) understand the conditions that lead human resources, (5) understand the organizational problems, (6) capable of mapping the organization's development priorities, and (7) being an example, and other aspects crucial for the organization

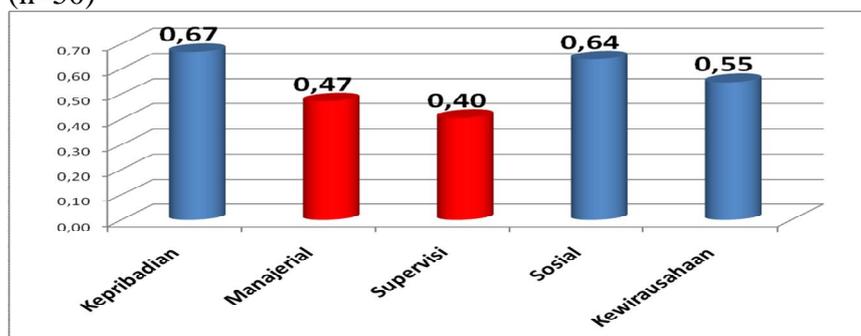
Key words: Strategy, Managerial Competence

A. Latar belakang

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2005: 83). Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan tertentu seperti : latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas sesuai Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

Berdasarkan hasil penelitian yang disampaikan direktur tenaga kependidikan dalam ToT Fasilitator calon kepala sekolah dan pengawas tanggal 6 Februari 2009 menunjukkan bahwa dari lima kompetensi kepala sekolah (kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial, dan kewirausahaan) ternyata kompetensi manajerial dan supervisi kepala sekolah masih lemah. Secara rinci paparan hasil penelitian tersebut sebagai berikut.

Kompetensi kepala Sekolah
(n=50)

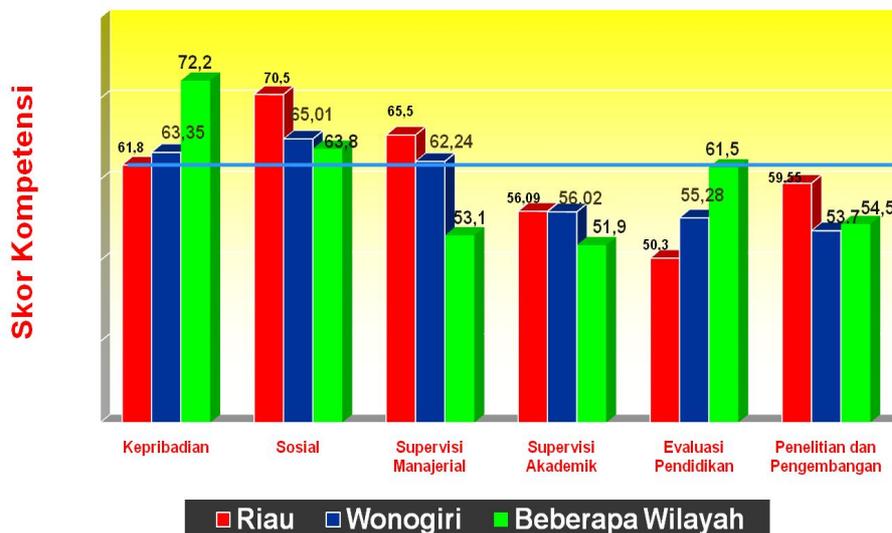


Hasil di atas bukan tanpa sebab, karena permasalahan manajerial menyangkut banyak aspek yang kompleks. Aspek tersebut meliputi:

1. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memadai
2. Kemampuan memetakan permasalahan pendidikan
3. Strategi kepemimpinan kepala sekolah
4. Kedewasaan lembaga
5. Kerjasama internal dan eksternal,
6. Faktor lain yang bersifat situasional sesuai karakteristik sekolah dan kebijakan daerah.

Pembinaan terhadap penguasaan kompetensi perlu dilakukan secara terus menerus, meskipun barangkali terdapat korelasi di mana pengawas sekolah yang bertugas antara lain membina guru, ternyata penguasaan pada pada kompetensi tersebut juga masih lemah, seperti paparan direktur tendik dalam acara ToT Fasilitator calon kepala sekolah dan pengawas tanggal 6 Februari 2009 sebagai berikut.

Kompetensi Pengawas Sekolah



Kondisi pengawas pendidikan yang masih lemah pada penguasaan kompetensi tersebut sedikit banyak berpengaruh terhadap kepala sekolah yang dibinanya.

B. Perubahan Paradigma

Paradigma baru manajemen pendidikan menuntut kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah harus berperan sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator* (EMASLIM) (Mulyasa, 2003: 98). Mulyasa merinci tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai *educator*, seorang kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolahnya; fungsi kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (2003: 98-103).

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. Selanjutnya kepala sekolah memerlukan berbagai kemampuan yang diharapkan. Ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi untuk menjadi kepala sekolah yang baik seperti yang di ungkap oleh Reinhartz, (2004: 18-20) berikut :

1. *Do I have the right stuff or what it takes to be a school leader ?*
2. *Do I like teacher and student ?*
3. *Do I have a strong work ethic and like challenges ?*
4. *Do I engage in and encourage continuous improvement ?*
5. *Do I have a know how to handle conflict ?*
6. *Do I have a commitment to the community ?*
7. *Do I have the management and organizational skills to create a positive school culture that values teaching and learning ?*
8. *Do I have a sense of humor ?*

Delapan pertanyaan yang diutarakan Reinhartz merupakan pertanyaan yang harus dijawab apabila seseorang akan menjadi kepala sekolah, karena delapan pertanyaan itu bisa diartikan sebagai persyaratan untuk menjadi kepala sekolah. Pertanyaan yang diutarakan Reinhartz adalah :

1. Apakah saya memiliki kemampuan yang tepat atau yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin sekolah ?
2. Apakah saya seperti guru dan murid ?
3. Apakah saya memiliki etika kerja yang kuat dan menyukai tantangan ?

4. Apakah saya mengusahakan dan mendorong peningkatan terus menerus ?
5. Apakah saya tahu bagaimana menangani konflik ?
6. Apakah saya punya komitmen terhadap masyarakat ?
7. Apakah saya memiliki keterampilan manajemen dan organisasi untuk menciptakan budaya sekolah yang positif yang menjadi nilai belajar mengajar ?
8. Apakah saya memiliki rasa humor ?

Kepala sekolah yang memenuhi persyaratan diatas diharapkan mampu membawa sekolahnya pada keberhasilan lembaga maupun pada mutu pendidikan.

Peran manajerial kepala sekolah menurut Daniel Katz dan Robert Kahn dalam Lunenburg (2000: 333) dibagi tiga yakni :

1. ***Technical**, involving good planning, organizing, coordinating, supervising, and controlling techniques;*
2. ***Human**, dealing with human relations and people skills, good motivating and morale building skills; and*
3. ***Conceptual**, emphasizing knowledge and technical skills related to the service (or product) of the organization*

Daniel Katz dan Robert Kahn membagi keahlian manajemen menjadi tiga area utama: **teknis**, melibatkan perencanaan yang baik, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan, dan teknik pengawasan; **hubungan manusia**, berurusan dengan hubungan antar manusia dan keterampilan orang-orang, baik memotivasi dan semangat membangun keterampilan, dan **konseptual**, menekankan pengetahuan dan keterampilan teknis yang terkait dengan layanan (atau produk) dari organisasi. (Untuk kepala sekolah pengetahuan, konseptual berkonotasi kepemimpinan atau kurikulum, pengajaran, pengajaran, dan pembelajaran).

Keterampilan manajerial diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif.

Keterampilan konseptual kepala sekolah diartikan sebagai kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau perusahaan (Benton dalam Wahyudi, 2009: 69). Keterampilan konseptual merupakan kemampuan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasi, melakukan pengawasan dan memecahkan masalah (Wahyudi, 2009: 70). Dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual adalah kemampuan kepala sekolah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektivitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis (Otto dan Sanderr dalam Wahyudi, 2009: 70). Dari pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa pentingnya keterampilan konseptual bagi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dalam melaksanakan tanggung jawab manajerialnya terutama dalam perencanaan, pengorganisasian, menentukan kebijaksanaan, pemecahan masalah dan dalam pengembangan program secara efektif.

Keterampilan hubungan manusia harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah karena aktivitas sekolah merupakan aktivitas antar manusia (kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan siswa, guru dengan guru, guru dengan murid dan murid dengan murid) untuk mencapai tujuan pendidikan kelembagaan. Keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami orang-orang dalam organisasi

(Winardi dalam Wahyudi: 2009, 72). Lebih lanjut Winardi 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. Perilaku hubungan manusia yang dilakukan kepala sekolah meliputi : (1) menjalin hubungan kerjasama dengan guru; (2) menjalin komunikasi dengan guru; (3) memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru; (4) membangun semangat/ moral kerja guru; (5) memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi ; (6) menyelesaikan segala permasalahan di sekolah; (7) mengikut sertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan; (8) menyelesaikan konflik disekolah; (9) menghormati peraturan sekolah dan (10) menciptakan iklim kompetitif yang sehat antar guru.

C. Tugas Kepala Sekolah

Kepala sekolah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis/ tehnikal (Wahyudi: 2009, 75). Dalam bidang pendidikan, keterampilan tehnikal adalah kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode pengetahuan, keuangan, pelaporan, pendajwalan dan pemeliharaan.

Penerapan fungsi manajerial kepala sekolah yang terbagi dalam 3 keterampilan yakni keterampilan tehnikal, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual dalam praktiknya secara rinci dapat dilihat dalam kompetensi manajerial kepala sekolah. Kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsiten yang memungkinkan menjadi kompeten dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Kompetensi manajerial kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam Permendiknas no. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah di jabarkan sebagai berikut :

1. Menyusun perencanaan sekolah/ madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
2. Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan
3. Dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/ madrasah
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
5. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
6. Mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah
7. Mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa
8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
9. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah
10. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah
11. Menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah

12. Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa
13. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
14. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah
15. Mengelola kegiatan produksi/ jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa
16. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau kemampuan dalam menjalankan wewenang, tugas dan tanggung jawabnya (Wahyudi, 2009: 32). Pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang merefleksikan kepala sekolah dalam menjalankan tugas sebagai administrator tidak dapat dilepaskan dengan kompetensi manajerial yaitu *conceptual skill, human skill and technical skill* (Sergiovanni dalam Wahyudi, 2009: 33). Berdasarkan pada pendapat Sergiovanni maka selanjutnya dalam penelitian ini akan dibahas tentang kompetensi manajerial kepala sekolah yang diartikan sama dengan fungsi manajerial kepala sekolah.

D. Perlunya Strategi Efektif

Efektif berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), manjur atau mujarab dapat membawa hasil. Efektifitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju (Mulyasa, 2007: 82). Kepala sekolah yang mengalami kesulitan pada penguasaan kompetensi manajerial seyogyanya mau senantiasa berubah dan berpikir maju. Orientasi yang

diharapkan adalah kepekaan kepala sekolah dimulai dari dirinya sendiri. Seorang kepala sekolah paling tidak perlu melakukan hal-hal berikut:

1. Memahami tugas dan kewajibannya
2. Memahami kebutuhan organisasi(sekolah)
3. Memahami iklim organisasi sekolahnya
4. Memahami kondisi sumber daya manusia yang dipimpinnya
5. Memahami permasalahan organisasi
6. Mampu memetakan prioritas pengembangan organisasi
7. Menjadi teladan, serta aspek lain yang krusial bagi organisasi

Menjadi pemimpin yang berhasil di dalam organisasi membutuhkan kerjasama dengan semua pihak, baik internal maupun eksternal. Kondisi demikian harus dipahami sebagai sebuah tantangan. Kepala sekolah di dalam mengembangkan penguasaan kompetensi manajerial dapat memulai dari dirinya sendiri. Ia harus mau untuk berkembang dengan senantiasa mengikuti perkembangan peraturan, kebijakan, dan kondisi lainnya yang berasal dari internal dan eksternal organisasi. Kepala sekolah yang tidak peka terhadap perkembangan yang terjadi akan mengalami kesulitan karena kebijakan yang sifatnya manajerial saat ini berkembang sangat pesat seiring perkembangan system informasi dan komunikasi. Idealnya seorang pemimpin lebih dahulu tahu dan paham dibandingkan dengan anak buahnya sehingga ia dapat dijadikan referensi bagi anak buahnya khususnya guru. Kompetensi manajerial menyangkut semua hal selain pembelajaran/kegiatan belajar mengajar, mulai dari ketatausahaan, bimbingan hingga pengawasan. Hal itu tidaklah mudah seperti hasil penelitian

yang menunjukkan lemahnya penguasaan pada dimensi itu pada kepala sekolah maupun pengawas. Selanjutnya sinergi dengan semua pihak untuk memajukan sekolah dapat dilakukan sedini mungkin dan bersifat proaktif tidak hanya menunggu uluran tangan namun mencari dukungan sinergis secara berkesinambungan.

Penutup

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. Mendasarkan hal itu perlu pengembangan strategi efektif guna memastikan penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah secara utuh dan dapat diterapkan secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Depdiknas (2004) *Keputusan Mendiknas nomor 162 tahun 2003 tentang pedoman penugasan guru sebagai kepala sekolah*. Jakarta: Depdiknas
- Depdiknas. (2009). *Bahan Pelatihan Master Trainer Calon Kepala Sekolah*
Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan
- Lunenburg, Fred C and Allan C. Ornstein. (2000) *Educational Administration; Concepts and Practices*.USA: Wadsworth
- Mulyasa (2005) *Manajemen Berbasis Sekolah: konsep, strategi dan implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa (2005) *Menjadi kepala sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. (2007). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi dan implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Permendiknas No.13 Tahun 2007. tentang *Kompetensi profesional kepala sekolah/madrasah*
- Reinhartz, Judy & Don M. Beach.(2004). *Educational Leadership: Changing schools, changing roles*. USA: Pearson
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- UU no. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Wahjosumidjo. (2005) *Kepemimpinan Kepala Sekolah: tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wahyudi. (2009) *Kepemimpinan Kepala Sekolah; dalam organisasi pembelajar (learning organization)*. Bandung: Alfabeta