

## **Dimensi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kubu Kabupaten Rokan Hilir**

**Ahmad Daud**

IAI DAR ASWAJA Rokan Hilir  
ahmaddaud\_spdi@gmail.com

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi dimensi kompetensi manajerial dan periodisasi Kepala Sekolah SMPN 01 dan SMPN 03 Kubu Kabupaten Rokan Hilir. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut. (1) Implementasi dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 01 dan SMPN 03 Kubu Kabupaten Rokan Hilir belum terlaksana dengan baik. (2) Faktor-faktor kendala pelaksanaan dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 01 dan SMPN 03 Kubu Kabupaten Rokan Hilir yaitu: (a) Jarak antara sekolah dengan kota menjadi penghambat program-program sekolah. (b) Kurangnya sarana dan prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar di sekolah. (c) Kepala sekolah telah bertugas lebih 3 priode tanpa adanya periodisasi jabatan sehingga motivasinya rendah. (d) Kepala sekolah belum memiliki kompetensi sesuai dengan permendiknas. (e) Kurang kerja sama antara kepala sekolah dengan bawahannya. (3) Faktor-faktor yang mempengaruhi periodisasi jabatan kepala sekolah: (a) Permohonan dari tokoh masyarakat di lingkungan sekolah kepada UPTD Kecamatan Kubu. karena kepala sekolah dianggap sebagai

*salah satu tokoh yang dibutuhkan oleh masyarakat. (b) Ada kekhawatiran kepala sekolah baru tidak dapat beradaptasi dengan kondisi lingkungan masyarakat di sana. (c) Ada kekhawatiran timbulnya dampak sosial di masyarakat apabila kepala sekolah tetap diganti.*

**Abstract.** *The purpose of this research is to describe the implementation of Managerial Competence and Periodization of The Headmasters of SMPN 01 dan SMPN 03 Kubu Kabupaten Rokan Hilir. It is qualitative research with a case study. The results of the research are as follows: (1) The implementation of managerial competence of the headmasters of SMPN 01 and SMPN 03 has not been implemented well yet suited to the indicator of managerial standard competence. (2) The factors inhibiting the implementation of managerial competence in SMPN 01 and SMPN 03 are as follows: (a) The location of the schools is far from the city which inhibits the school programs. (b) The lack of means and infrastructures to support the teaching and learning processes at schools. (c) The lack of motivation by the headmasters. The headmasters had been in charge for 3 periodic years without any periodization of the position, (d) The headmasters do not have a standard competence of headmaster according to the government regulation. (e) The lack of coordination and cooperation between the headmasters and their subordinates. (3) The factors affecting the periodization of headmaster position: (a) The request from the public figure in the school environment to the Head of UPTD, since the headmaster is one of the figures needed by the society. (b) There is a worry from UPTD that a new headmaster will not be able to adapt to the environment of the society. (c)*

*There is a worry from UPTD for the social impact that arises in the society if the headmaster is replaced.*

**Kata kunci:** *Kompetensi Manajerial, Kepala Sekolah*

**Keywords:** *Managerial Competence, Headmaster*

## **A. PENDAHULUAN**

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu membawa lembaganya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong diwujudkannya visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Perbedaan sekolah yang baik dengan sekolah yang buruk dilihat dari baik-buruknya kinerja kepala sekolah, tidak ada sekolah yang baik tanpa dipimpin oleh kepala sekolah yang baik. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut mempunyai kompetensi yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah.

Permendiknas nomor 13 tahun 2007, tentang standar kepala sekolah/madrasah, kompetensi kepala sekolah terdiri atas lima dimensi yaitu: Kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Selain itu, penataan sistem Periodisasi kepala sekolah perlu dilakukan sesuai dengan Permendiknas 28 Tahun 2010, tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah. Tujuan periodisasi

selain memberikan penilaian dan bimbingan terhadap kepala sekolah, juga bertujuan untuk memberikan kesempatan terhadap guru lainnya yang memiliki kompetensi menjadi kepala sekolah. Berdasarkan hasil pra survey kepala sekolah SMPN 01 dan 03 Kubu telah bertugas sebagai kepala sekolah selama lebih 3 priode berdasarkan SK Bupati Rokan Hilir KPTS/853/PKS/2000/186. Selama lebih 3 priode bertugas sebagai kepala sekolah mereka tidak pernah dimutasi di sekolah lain. Selain itu, selama masa kepemimpinannya secara umum tidak membawa perubahan yang signifikan dan bahkan semakin tertinggal dari sekolah-sekolah lain.

Fenomena lain yang dapat dilihat berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan beberapa guru di SMPN 01 dan SMPN 03 Kubu adalah masih banyak guru-guru tidak memiliki perangkat pengajaran (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, Silabus, Program tahunan dan Program semester). Mereka tidak mampu membuat bahan ajar, masuk kedalam kelas hanya bermodal sebuah buku ajar. Sering terlambat masuk ke dalam kelas dan cepat keluar dari kelas yang berarti jam efektif di depan kelas tidak cukup. Kesalahan dalam perencanaan dan pelaksanaan sudah pasti akan diikuti dengan kesalahan pada penilaian dan analisis hasil belajar serta tindaklanjutnya. Seharusnya ini dapat ditindaklanjuti apabila terjalin komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru. Permasalahan lain yang dapat diidentifikasi adalah berkaitan dengan administrasi sekolah yang masih tidak teratur pengelolaanya. Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) belum terbuka. Guru dan anggota sekolah lainnya tidak dilibatkan dalam perencanaan anggaran. Selain itu komite

sekolah juga tidak dilibatkan dalam penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS). Melihat fenomena diatas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh terkait dengan “Dimensi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir.

### **1. Kepala Sekolah**

Kepala sekolah menjadi kunci utama dan tokoh sentral untuk mewujudkan perbaikan kinerja manajemen sekolah dan peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Hal ini seiring dengan diberikannya wewenang yang lebih besar kepada kepala sekolah untuk mengelola lembaga sekolahnya sendiri. Kepala sekolah adalah “orang yang memiliki kekuasaan serta pengaruh dalam menentukan kegiatan belajar mengajar di sekolah itu, kehidupan di sekolah diatur sedemikian rupa melalui kepemimpinan seorang kepala sekolah.”<sup>1</sup> Menurut Zahid “*the principal holds a very important position in the entire system of education and he is the principal means for the implementation of educational programmers*”. Seorang kepala sekolah memegang posisi yang sangat penting dalam seluruh sistem pendidikan dan kepala sekolah merupakan pelaksana program pendidikan yang disepakati bersama. kepala sekolah dapat diartikan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai usaha dalam pendidikan dan pengajaran yang banyak dibebani dengan kewajiban-kewajiban yang beraneka ragam untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Brookover & Edmonds mengemukakan bahwa sekolah yang efektif ditandai dengan tingginya komitmen antar staf

---

<sup>1</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah (orientasi kemandirian kepala sekolah)*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 23

terhadap tujuan sekolah, kejelasan terhadap misi sekolah, dan keaktifan dalam upaya pencapaiannya. Penelitian juga menemukan bahwa kepala sekolah secara konsisten merupakan faktor penentu keefektifan sekolah

## **2. Kompetensi Kepala Sekolah**

Kepala sekolah adalah jabatan dalam lembaga pendidikan yang menduduki pucuk pimpinan di lembaga yang dipimpinnya. Oleh karena itu, sama halnya dengan jabatan-jabatan yang lainnya, kepala sekolah harus memiliki beberapa standar kompetensi yang berkaitan dengan jabatannya. kompetensi kepala sekolah adalah Pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah<sup>2</sup>. Permendiknas nomor 13 tahun 2007, tentang standar kepala sekolah/madrasah, kompetensi kepala sekolah terdiri atas lima dimensi yaitu: Kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Selain itu, Yukl menyatakan, kewajiban dan tanggung jawab tersebut adalah: (1) supervisi, (2) merencana dan mengorganisasi, (3) pembuatan keputusan, (4) memantau indikator, (5) pengendalian, (6) memberi penjelasan, (7) mengkoordinasi, (8) konsultasi, (9) mengadministrasikan.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta, 2012), 36

<sup>3</sup> Yukl, G, *Kepemimpinan dalam organisasi*. (terjemahan Budi Supriyanto). (New Jersey: Prentice Hall, Inc, 2009), 65

Menurut Robbins & Judge *"Managers get things done through other people. They make decisions, allocate resources, and direct the activities of others to attain goals. Managers do their work in an organization, which is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals."*<sup>4</sup> Manager menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Mereka membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan. Manager melakukan pekerjaan mereka dalam suatu organisasi, yang merupakan unit sosial sadar terkoordinasi, terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan. Selain itu, Menurut Armstrong *"Managers are there to get results by ensuring that their function, unit or department operates effectively. They manage people and their other resources finance, facilities, knowledge, information, time and themselves."*<sup>5</sup> Manager ada untuk mendapatkan hasil dengan memastikan bahwa fungsi mereka, Unit atau departemen beroperasi secara efektif. Mereka mengelola sumber daya, fasilitas, pengetahuan, informasi, waktu dan diri mereka sendiri. Mereka bertanggung jawab untuk mencapai tujuan, yang telah diberi atas mereka.

---

<sup>4</sup> Robbins, S.P., & Judge, T.A, *Organizational behavior*. (England: Pearson Education Limited, 2013), 39

<sup>5</sup> Armstrong, M, *Armstrong's handbook of management and leadership a guide to managing for results*. (India by Replika Press Pvt Ltd, 2009), 15

### **3. Periodisasi Jabatan Kepala Sekolah**

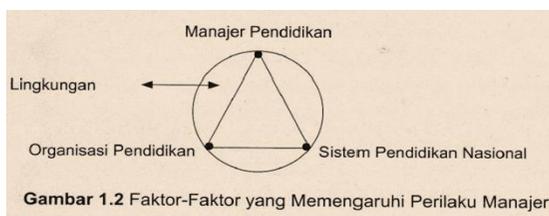
Periodisasi kepala sekolah telah diatur dalam Permendiknas No 28 tahun 2010 Bab V tentang Masa Tugas kepala sekolah Pasal 10, yaitu: (1) Kepala sekolah/madrasah diberi 1 (satu) kali masa tugas selama 4 (empat) tahun. (2) Masa tugas kepala sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat diperpanjang untuk 1 (satu) kali masa tugas apabila memiliki prestasi kerja minimal baik berdasarkan penilaian kinerja. (3) Guru yang melaksanakan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah 2 (dua) kali masa tugas berturut-turut, dapat ditugaskan kembali menjadi kepala sekolah/madrasah di sekolah/madrasah lain yang memiliki nilai akreditasi lebih rendah dari sekolah/madrasah sebelumnya, apabila: a. telah melewati tenggang waktu sekurang-kurangnya 1 (satu) kali masa tugas; atau b. memiliki prestasi yang istimewa. (4) Prestasi yang istimewa sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf b adalah memiliki nilai kinerja amat baik dan berprestasi di tingkat kabupaten/kota/ provinsi/nasional. (5) Kepala sekolah/madrasah yang masa tugasnya berakhir, tetap melaksanakan tugas sebagai guru sesuai dengan jenjang jabatannya dan berkewajiban melaksanakan proses pembelajaran atau bimbingan dan konseling sesuai dengan ketentuan.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010, Guru dapat diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah untuk memimpin dan mengelola sekolah/madrasah Masa Tugas ataupun Masa Jabatan Kepala sekolah/madrasah diberi 1 (satu) kali masa tugas selama 4 (empat) tahun. Masa tugas kepala sekolah/madrasah dapat diperpanjang untuk 1 (satu) kali

masa tugas apabila memiliki prestasi kerja minimal baik berdasarkan penilaian kinerja. Guru yang melaksanakan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah 2 (dua) kali masa tugas berturut-turut, dapat ditugaskan kembali menjadi kepala sekolah/madrasah di sekolah/madrasah lain yang memiliki nilai akreditasi lebih rendah dari sekolah/madrasah sebelumnya, apabila telah melewati tenggang waktu sekurang-kurangnya 1 (satu) kali masa tugas; atau memiliki prestasi yang istimewa.

#### 4. Faktor-Faktor Kendala Dalam Dimensi Kompetensi Manajerial

Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Secara filosofis, perilaku manusia terbentuk oleh interaksi antar manusia, iklim organisasi, dan sistem yang dianut. Ketiga interaksi tersebut, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama saling berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya seperti yang digambarkan oleh Usman sebagai berikut.<sup>6</sup>



**Gambar 1.2** Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perilaku Manajer

---

<sup>6</sup> Usman, H, *Manajemen teori, praktik, riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 62

Manusia sebagai manajer di manapun tidak terlepas dari wadah untuk melakukan kegiatan atau disebut Organisasi. organisasi dapat berupa lembaga pendidikan formal, nonformal maupun informal. Organisasi tidak ada tanpa ada manusia. Manusia dalam berorganisasi tidak luput dari sistem yang dibuatnya sendiri. Sistem sangat diperlukan agar cara berpikir, berperasaan, dan bertindak setiap anggota organisasi tidak terkotak-kotak melainkan menyeluruh.

## **B. METODE PENEITIAN**

### **1. Jenis Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Sedangkan jenis penelitian ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan studi kasus. Peneliti memilih penelitian studi kasus karena dalam penelitian ini peneliti ingin berusaha mengungkapkan secara mendalam tentang fakta dibalik fenomena dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah dan periodisasi jabatan kepala sekolah di SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir.

### **2. Sumber Data Penelitian**

Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir sebagai *key informan*. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga diharapkan mengetahui informasi tentang kompetensi manajerial yang harus dilaksanakan di sekolah. Guru dipilih sebagai *informan* karena terlibat langsung dalam pelaksanaan keputusan kepala sekolah dalam dimensi kompetensi manajerial sehingga mengetahui ketercapaian dalam

pelaksanaan di sekolah. Pengawas Sekolah Kecamatan Kubu dan KA.UPTD Pendidikan Kecamatan Kubu. Di pilih sebagai *informan* karena terlibat langsung dalam pengawasan dan kebijakan pendidikan sehingga diharapkan dapat memberikan informasi berkaitan dengan Periodisasi kepala sekolah.

### **3. Teknik Pengumpulan**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang amat penting dalam penelitian, karena data yang terkumpul akan dijadikan sebagai bahan analisis penelitian. Teknik pengumpulan data erat kaitannya dengan masalah penelitian yang akan dipecahkan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Wawancara dan Studi Dokumentasi.

### **4. Instrumen Pengumpulan Data**

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri yang menggunakan instrumen pendukung berupa pedoman wawancara dan pedoman dokumentasi. Pedoman wawancara berisi tentang sejumlah pertanyaan-pertanyaan yang ditanyakan kepada *informan* untuk mengungkap informasi secara mendalam tentang kompetensi kepala sekolah.

### **5. Teknik Analisis Data**

Suatu penelitian sangat diperlukan analisis data yang berguna untuk memberikan jawaban terhadap permasalahan yang diteliti. Teknik analisis data dalam penelitian ini mengacu model interaktif oleh Miles &

Huberman (1994, p.12) terdiri atas tiga alur yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

### **C. HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN**

#### **1. Dimensi Kompetensi Manajerial Kepala SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir.**

##### **a. Perencanaan**

Perencanaan sekolah yang dilakukan di SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir dilaksanakan melalui penyusunan program perencanaan sekolah yang dilakukan setiap awal tahun dan menyampaikan setiap item-item program yang akan dilaksanakan kepada seluruh guru, staf dan karyawan di sekolah, karena guru, staf dan karyawan merupakan mitra atau rekan kerja di sekolah. Namun dalam pelaksanaan pada setiap tahunnya, kepala sekolah tidak pernah melibatkan para guru, staf dan karyawan serta tidak pernah melakukan musyawarah dalam penyusunan program perencanaan di sekolah. Menurut Danin & Suparno (2009, pp.8-12) kepala sekolah bersama timnya harus berfikir untuk menentukan sasaran-sasaran kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Dalam perencanaan mengandung unsur-unsur: (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses, (3) hasil yang ingin di capai dan (4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.

### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian sekolah dilakukan dalam rangka mengembangkan sekolah sesuai dengan kebutuhan yaitu melengkapi segala kebutuhan yang diperlukan oleh guru dalam proses belajar mengajar di sekolah agar siswa tertarik dalam proses pembelajaran yang diberikan oleh guru di kelas. Tetapi dalam pelaksanaannya, belum ada pengembangan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka mengembangkan sekolah sesuai dengan kebutuhan di sekolah. Hal ini tidak sesuai dengan konsep pengorganisasian menurut Danin & Suparno (2009, pp.8-12) yang menyebutkan bahwa “Suatu proses pengaturan dan pengalokasian kerja, wewenang, dan sumberdaya dikalangan anggota sehingga sekolah dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.”

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

Dalam rangka pemberdayaan serta meningkatkan sumberdaya sekolah dan sumber daya manusia di SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir adalah menjaga dan merawat semua aset yang ada di sekolah serta mengirimkan guru untuk mengikuti pelatihan, baik melalui MGMP maupun pelatihan yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah, Propinsi maupun pemerintah pusat. Namun dalam pelaksanaannya baik dalam pemberdayaan sumber daya sekolah maupun sumberdaya manusia di sekolah belum ada cara atau langkah-langkah yang dilakukan sekolah serta tidak pernah melibatkan guru dalam membuat keputusan. Irra menyatakan “Manajer dituntut untuk dapat mengelola

beberapa sumber daya termasuk manusia, sedangkan lain-lain seperti keuangan, fasilitas, pengetahuan, informasi, waktu, dan lain-lain. Dengan memiliki kompetensi sebagai seorang manajer akan lebih mudah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”<sup>7</sup>

#### **d. Pengelolaan**

Dalam rangka mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran efektif di SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir yaitu kepala sekolah melibatkan guru-guru dalam proses pengembangan sekolah dengan cara melakukan percontohan terhadap sekolah-sekolah yang lebih maju. Tetapi dalam pelaksanaannya belum adanya pengelolaan perubahan sekolah menuju pembelajaran yang efektif. Mintzberg mengemukakan bahwa peranan utama seorang manajer terbagi dalam 3 peranan utama. Ketiga peranan tersebut adalah sebagai berikut. (1) Peranan Hubungan Antar pribadi (*Interpersonal Role*). Aktifitas yang sering digunakan dalam peranan ini antara lain kegiatan-kegiatan sermonial sehubungan dengan jabatan yang melekat pada manajer. Karena manajer mempunyai jabatan yang tinggi, maka manajer tersebut harus selalu mengadakan kontak pada pihak-pihak luar. (2) Peranan yang berhubungan dengan informasi (*Informational Role*). Hubungan-hubungan keluar membawa padanya mendapatkan informasi yang spesial dari lingkungan luarnya, dan kegiatan-kegiatan kepemimpinannya membuat manajer sebagai pusat informasi bagi organisasinya. (3)

---

<sup>7</sup> Irra, C. D, *Teori kepemimpinan managerial*. (Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2013), 1

Peranan pembuat keputusan (*Decisional Role*). Peranan ini membuat seorang manajer harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan.<sup>8</sup>

#### **e. Pemberdayaan Guru dan Staf**

Dalam pelaksanaannya belum pernah dilibatkan sesuai dengan kerja yang sudah dibebankan, melakukan trobosan-trobosan serta membekali guru-guru sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi. Sedangkan dalam pemberdayaan staf belum terlihat hasil signifikan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan kinerja di sekolah. Yukl "Kewajiban dan tanggung jawab kepla sekolah dalam posisi sebagai manajerial adalah: (1) supervisi, (2) merencana dan mengorganisasi, (3) pembuatan keputusan, (4) memantau indikator, (5) pengendalian, (6) memberi penjelasan, (7) mengkoordinasi, (8) konsultasi, (9)mengadministrasikan."<sup>9</sup>

#### **f. Hubungan Kerjasama Sekolah dengan Masyarakat**

Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan, ide, sumber belajar dan pembiayaan di SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir yaitu dengan mencari ide-ide atau bermusyawarah bersama komite dan wali murid dalam

---

<sup>8</sup> Toha, M, *Kepemimpinan manajemen.*( Jakarta: Rajawali Press, 2012), 37

<sup>9</sup> Yukl, *op.cit.* 34

memecahkan setiap masalah tentang belajar siswa, agar semua sumber belajar di sekolah terpenuhi. Sedangkan dalam pelaksanaannya belum ada hubungan komunikasi dan melakukan musyawarah dengan pihak masyarakat dalam rangka pemecahan setiap masalah yang timbul di lingkungan sekolah karena kepala sekolah masih berkerja sendiri dan setiap masalah yang timbul di sekolah tidak pernah melibatkan masyarakat di sekitarnya. Sementara dalam pembiayaan sekolah tidak ada donator luar maupun tambahan dari orang tua siswa dalam pembiayaan di sekolah. Irra menyatakan, "Manajer dituntut untuk dapat mengelola beberapa sumber daya termasuk manusia, sedangkan lain-lain seperti keuangan, fasilitas, pengetahuan, informasi, waktu, dan lain-lain."<sup>10</sup> Dengan memiliki kompetensi sebagai seorang manajer akan lebih mudah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **g. Kesiswaan**

Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik di SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir, dalam penerimaan peserta didik yaitu mengadakan rapat dengan guru-guru, staf dan karyawan guna membentuk panitia PSB. Sementara dalam pelaksanaan penerimaan siswa baru belum ada pengelolaan yang jelas dilakukan karena guru hanya menerima pendaftaran peserta didik baru tanpa ada memegang program dari sekolah. Misalnya berapa siswa yang harus diterima, batas minimal berapa yang di terima, bagaimana penempatan siswa, apakah berdasarkan nilai

---

<sup>10</sup> Irra, *op.cit.* 15

atau di susun secara heterogen serta tidak ada penjelasan tentang penempatan peserta didik baru semua ini hanya dilakukan dari inisiatif para guru di sekolah.

#### **h. Kurikulum**

Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan sekolah di SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir dengan melaksanakan metode-metode kurikulum dari hasil pelatihan, metode tersebut dikembangkan sesuai dengan kondisi dan situasi sekolah. Sementara pada pelaksanaannya pengelolaan pengembangan kurikulum yang dilakukan tidak sesuai dengan arah dan tujuan sekolah serta tidak pernah menyampaikan setiap program tentang kurikulum, hal ini dilakukan hanya inisiatif para guru berdasarkan pengalaman. Hal ini tidak sesuai dengan konsep pengembangan kurikulum adalah kegiatan mengoperasionalkan visi, misi, tujuan, dan target sekolah dengan mengacu pada kurikulum nasional dan lokal yang berlaku sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah yang dijabarkan dalam program tahunan dan program semesteran berdasarkan kalender pendidikan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik dan mengacu pada pencapaian tujuan belajar siswa.

#### **i. Keuangan**

Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien di SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir yaitu setiap dana bos dan bosda yang peroleh

dari pemerintah, dana tersebut digunakan pada sub bagian sesuai dengan petunjuk dari pemerintah, tidak melenceng dari ketentuan yang berlaku, penggunaan dana tersebut diketahui oleh guru dan karyawan di sekolah. Sedangkan dalam pelaksanaannya, setiap guru-guru tidak pernah diikutsertakan dalam membuat program perencanaan keuangan, tidak memberikan informasi baik secara tertulis maupun lisan, guru tidak mengetahui tentang pemasukan dan pengeluaran dana, guru tidak mengetahui apakah pengelolaan keuangan tersebut sudah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien di sekolah. Adegbemile & Oluwadare menyatakan, "*The financial management skills principals needed for effective schools' administration among others include: principal preparing budget jointly with the management staff, sourcing for funds, keeping accurate financial information, giving true and fair financial position of the school*"<sup>11</sup> Keterampilan manajemen keuangan kepala sekolah yang diperlukan untuk administrasi sekolah yang efektif antara lain meliputi: pokok menyusun anggaran bersama-sama dengan staf manajemen, sumber dana, menjaga informasi keuangan yang akurat, memberikan posisi keuangan yang benar dan adil di sekolah.

#### **j. Masa Tugas Kepala Sekolah**

Masa Tugas Kepala Sekolah SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupeten Rokan Hilir sudah lebih dari 3 periode. Alasan kepala sekolah tidak pernah dimutasi adalah karena kepala sekolah dinaggap sebagai salah satu tokoh masyarakat di desa tanjung sum, sehingga ketika akan ada pergantain kepala sekolah maka masyarakat

---

<sup>11</sup> Adegbemile & Oluwadare, *op.cit.* 18

mengajukan permohonan kepada UPTD Pendidikan, agar kepala sekolah yang sudah ada tidak diganti. Sedangkan hasil wawancara terhadap pengawas dan Kepala UTPD Pendidikan Kecamatan Kubu menyebutkan bahwa memang kepala sekolah SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir sudah lama bertugas disekolah tersebut. Tidak pernah diganti dikarenakan permintaan dari tokoh masyarakat di lingkungan SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir. selain itu dikhawatirkan kepala sekolah yang baru tidak mampu beradaptasi dengan kondisi lingkungan masyarakat disana yang secara geografis jauh dari perkotaan.

Hal ini bertentangan dengan Permendiknas No. 28 Tahun 2010, Guru dapat diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah untuk memimpin dan mengelola sekolah/madrasah Masa Tugas ataupun Masa Jabatan Kepala sekolah/madrasah diberi 1 (satu) kali masa tugas selama 4 (empat) tahun. Masa tugas kepala sekolah/madrasah dapat diperpanjang untuk 1 (satu) kali masa tugas apabila memiliki prestasi kerja minimal baik berdasarkan penilaian kinerja. Guru yang melaksanakan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah 2 (dua) kali masa tugas berturut-turut, dapat ditugaskan kembali menjadi kepala sekolah/madrasah di sekolah/madrasah lain yang memiliki nilai akreditasi lebih rendah dari sekolah/madrasah sebelumnya, apabila telah melewati tenggang waktu sekurang-kurangnya 1 (satu) kali masa tugas; atau memiliki prestasi yang istimewa.

#### **D. SIMPULAN**

1. Berdasarkan hasil penelitian peneliti menyimpulkan sebagai berikut: Implementasi dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir belum terlaksana dengan baik sesuai dengan indikator dimensi kompetensi manajerial.
2. Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam implementasi kompetensi manajerial di SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir adalah sebagai berikut. (a) Jarak antara sekolah dengan kota yang jauh menjadi penghambat program-program sekolah. (b) Kurangnya sarana dan prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar disekolah. (c) Kepala sekolah telah bertugas selama lebih dari 3 priode tanpa adanya priodisasi jabatan, sehingga motivasi kepala sekolah menjadi rendah. (d) Kepala sekolah belum memiliki dimensi kompetensi sebagai kepala sekolah yang wajib dimiliki sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. (e) Kurangnya koordinasi dan kerjasama antara kepala sekolah dengan bawahan sehingga kepala sekolah terkesan bekerja sendiri tanpa melibatkan guru dan tenaga kependidikan di sekolah.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi periodisasi jabatan kepala sekolah di SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kecamatan Kubu Kabupaten Rokan Hilir tidak berjalan. (a) Permohonan tokoh masyarakat di lingkungan sekolah kepada Kepala UPTD Kecamatan Kubu. karena kepala sekolah tersebut dianggap sebagai salah satu tokoh yang dibutuhkan oleh masyarakat. (b) Ada kekhawatiran

kepala sekolah baru tidak dapat beradaptasi dengan kondisi lingkungan masyarakat disana. (c) Ada Kehawatiran dari pihak UPTD timbulnya dampak sosial di masyarakat apabila kepala sekolah tetap diganti. Mengingat selama ini kepala sekolah tersebut telah dianggap sebagai tokoh penting oleh masyarakat desa.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disarankan:

1. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Rokan Hilir. (a) Agar lebih meningkatkan sosialisasi dan pelatihan khususnya kepada kepala sekolah yang belum memiliki standar dimensi kompetensi kepala sekolah. (b) Lebih meningkatkan kepengawasan dan perhatian melalui supervisor dalam pengembangan kompetensi manajerial bagi kepala sekolah. (c) Hendaknya melakukan sosialisasi langsung kepada masyarakat berkaitan dengan peraturan periodisasi kepala sekolah. (d) Ketegasan dan konsistensi dinas pendidikan sangat diperlukan untuk menerapkan secara utuh aturan periodisasi jabatan kepala sekolah.
2. Bagi Kepala Sekolah. (a) Kepala sekolah diharapkan dapat menjalin kerjasama dengan bawahan sehingga kompetensi manajerial dapat terlaksana dengan baik di sekolah. (b) Guru dapat melakukan kerjasama yang baik dengan kepala sekolah dalam proses pelaksanaan program sekolah. (c) Hendaknya kepala sekolah memberikan teladan kepada guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah.

## REFERENSI

- Adegbemile, A.A., & Oluwadare, B. (2011). Principals' competency needs for effective schools' administration in Nigeria. *Journal of education and practice*, 2 (4), 18, 2011
- Armstrong, M. *Armstrong's handbook of management and leadership a guide to managing for results*. India by Replika Press Pvt Ltd, 2009
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader: The leadership classic*, New York: Basic Books, 2009
- Busher, H. *Understanding educational leadership people, power and culture*. New York: Open University Press, 2009
- Irra, C. D, *Teori kepemimpinan managerial*. Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2013
- Danim, S. & Suparno (2009). *Manajemen dan kepemimpinan transformasional kepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- Depdiknas. Peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 tahun 2007. *Tentang standar kepala sekolah/madrasah*, 2007

- Depdiknas, Peraturan menteri pendidikan nasional no 28 tahun 2010. *Tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasa*, 2010
- Egwu, S.O. Principals' performance in the supervision of classroom instruction in Ebonyi state secondary schools. *Journal of education and practice*, 6 (15), 105, 2015
- Kompri. *Manajemen Sekolah (orientasi kemandirian kepala sekolah)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015
- Miles, M.B., & Huberman. *Qualitative Data Analysis*. California: SAGE Publications Inc, 1994
- Ndidi, P., Obigeli, C., & Peace, M, Managerial skill and enhancement strategies of secondary school principals. *Journal Education and Practice*, 4 (26), 173, 2013
- Robbins, S.P., & Judge, T.A, *Organizational behavior*. England: Pearson Education Limited, 2013
- Sergiovanni., T. J, *The principalship a reflective practice perspective*. Fifth Edition. Boston: Pearson, 2006
- Toha, M, *Kepemimpinan manajemen*. Jakarta: Rajawali Press, 2012
- Usman, H, *Manajemen teori, praktik, riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013

Pidarta, M, *Manajemen pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka cipta, 2011

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* Jakarta: Rajagrafindo Perkasa, 1999

Wahyudi, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajaran*. Bandung: Alfabeta, 2012

Yukl, G, *Kepemimpinan dalam organisasi*. (terjemahan Budi Supriyanto). New Jersey: Prentice Hall, Inc, 2009