KOMPETENSIMANAJERIAL
KEPALA SMP ISLAM AL AZHAR 15 CILACAP

TESIS

Disusun dan diajukan kepada Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

WARDJONO
NIM: 1717651016

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
2020

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA
Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.iainpurwokerto.ac.id Email : pps@iainpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN

Nomor: 63/In.17/D.Ps/PP.009/6/2020

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama	:	Wardjono
NIM	:	1717651016
Program Studi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Judul	:	Kompetensi Manajerial Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap

Telah disidangkan pada tanggal **9 Juni 2020** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 23 Juni 2020
Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA
Jl. Jend. A. YANI No. 404 Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website : pps.iainpurwokerto.ac.id E-mail : pps@iainpurwokerto.ac.id

IAIN PURWOKERTO

PENGESAHAN

Nama : Wardjono
NIM : 1717651016
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Kompetensi Manajerial Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap

No	Nama Dosen	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag NIP. 19681008 199403 1 001 Ketua sidang Merangkap Penguji		1 23 Juni 2020
2	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd NIP. 19640916 199803 2 001 Sekretaris Sidang Merangkap Penguji		2 23 Juni 2020
3	Dr. H.M. Hizbul Muflihin, M.Pd NIP. 19630302 199103 1 005 Pembimbing Merangkap Penguji		3 22 Juni 2020
4	Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd NIP. 19720420 200312 1 001 Penguji Utama		4 19 Juni 2020
5	Dr. M. Misbah, M.Ag NIP. 19741116 200312 1 001 Penguji Utama		5 20 Juni 2020

Purwokerto, 16 Juni 2020
Mengetahui,
Ketua Program Studi MPI

Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd
NIP. 19720420 200312 1 001

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA
Jl. Jend. A. YANI No. 404 Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website : pps.iainpurwokerto.ac.id E-mail : pps@iainpurwokerto.ac.id

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Sidang Tesis

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto
Di
Purwokerto

Assalamu`alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, memeriksa, mengadakan koreksi dan perbaikan seperlunya, maka bersama ini kami sampaikan naskah tesis saudara :

Nama	: Wardjono
NIM	: 1717651016
Angkatan	: 2017
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Judul	: Kompetensi Manajerial Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Dengan ini kami mohon agar tesis saudara tersebut diatas, dilakukan ujian tesis.

Atas perhatian Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu`alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, Desember 2019
Pembimbing

Dr.H.M.Hizbul Muflikhin, M.Pd
NIP. 1630302 199103 1 003

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul "Kompetensi Manajerial Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap" seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan dari sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, Januari 2020

METERAI TEMPEL
0096DAFF680758134
6000
ENAM RIBU RUPIAH

WARDJONO

NIM : 1717651016

KOMPETENSI MANAJERIAL
KEPALA SMP ISLAM AL AZHAR 15 CILACAP

WARDJONO
1717651016

ABSTRAK

Permasalahan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dapat mengelola semua komponen atau sumber daya yang ada di lingkungan sekolah dengan baik sehingga prestasi siswa terus meningkat pada bidang akademis maupun non akademis. Tujuan penelitian ini adalah: (1) Mendiskripsikan dan menganalisis supaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap. (2) Mendiskripsikan dan menganalisis respon pendidik dan tenaga kependidikan terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap. (3) Mendiskripsikan dan menganalisis kendala kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif teknik pengumpulan datanya adalah dengan observasi partisipasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Subyek penelitian ini yaitu Kepala sekolah, para guru dan pegawai TU yang berkompeten.

Hasil penelitian ini adalah: (1) KepalaSMP Islam Al Ahzar 15 Cilacap telah melakukan upaya-upaya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada di lingkungan sekolah baik dari sumber daya manusia, sarana dan prasarana sekolah, sumber keuangan sekolah, maupun kemajuan teknologi di bidang informasi dan komunikasi, yang meliputi 16 jenis kompetensi; (2) Dukungan dari tenaga kependidikan direalisasikan dengan menyiapkan administrasi sekolah dengan baik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, adapun dukungan dari pendidik direalisasikan dengan :membuat RPP, melaksanakan proses pembelajaran dan melakukan penilaian dan evaluasi; Kepala SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap mendapatkan kendala dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial yaitu keterbatasan dalam mengelola keuangan sekolah.

Kata Kunci : kompetensi Manajerial, Kepala Sekolah.

THE COMPETENCE OF THE MANAGERIAL HEAD OF SMP ISLAM AL AZHAR 15 CILACAP

WARDJONO
1717651016

ABSTRACT

The problem in this research is the head of the school can manage all the components or resources that exist in the school environment with good so thatstudent achievement continues to rise in academic and non academic. The purpose of this study is: (1) Describe and analyze so that the head of school in implementing managerial competencies in SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap. (2) Describe and analyze the response of the teachers and education personnel of the competence of the managerial head of school in SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap. (3) Describe and analyze the contraints of the head of school in implementing mangerial competencies in SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

This researchis a descriptive qualitative research data collection technique is to observation, participation, in-depth interviews, and documentation. The subject of this study, namely principals, teachers and employees of TU who are comptent.

The results of this study are: (1) The head of the SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap has been making efforts to utilize existing resources in the school environment both from human resources, school facilities and infrastructure, financial resources of the school, and the advancement of technology in the field of information and communication, which includes 16 type of competence; (2) support of personal is realized by setting up the school adminstration well in order to improve the quality of education, as for the support of educators is realized with: create lesson plans, implement learning process and assesment and evaluation; The head of SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap get the constrains in implementing managerial competencies, namely limitations in manging the school's finances.

Key words: Managerial competencies, The Head of school.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan adalah Sistem Transliterasi Arab-Latin Berdasarkan SKB Menteri Agama dan Menteri P & K RI no.158/1987 dan No. 0543b/U/1987 tertangga l22 Januari 1988.

I. Konsonan Tunggal

HurufArab	Nama	HurufLatin	Keterangan
ا	Alif	-	tidakdilambangkan
ب	Bā	b	-
ت	Tā	t	-
ث	Ṡā	ṡ	s (dengantitikdiatasnya)
ج	Jīm	j	-
ح	Ḥā	ḥ	(dengantitikdibawahnya)
خ	Khā	kh	-
د	Dal	d	-
ذ	Żal	Ż	z(dengantitikdiatasnya)
ر	Rā	r	-
ز	Zai	z	-
س	Sīn	s	-
ش	Syīn	sy	-
ص	Ṣād	ṣ	s (dengantitikdibawahnya)
ض	Ḍād	ḍ	d (dengantitikdibawahnya)
ط	Ṭā	ṭ	t(dengantitikdibawahnya)
ظ	Ẓā	ẓ	z(dengantitikdibawahnya)
ع	‘ain	‘	komaterbalik (diatas)
غ	Gain	g	-
ف	Fā	f	-

ق	Qāf	q	-
ك	Kāf	k	-
ل	Lām	l	-
م	Mīm	m	-
ن	Nūn	n	-
و	Wāwu	w	-
ه	Hā	h	-
ء	Hamzah	′	apostrof, tetapi lambing ini tidak dipergunakan untuk hamzah di awal kata
ي	Yā	y	-

II. Konsonan Rangkap

Konsonanrangkap,termasuktanda*syaddah*,ditulisrangkap.

Contoh: احمديةditulis*Ahmadiyyah*

III. Tā Marbuthah di Akhir Kata

1. Bila dimatikan ditulis *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat*, dan sebagainya.

   Contoh: جماعةditulis *jamā'ah*

2. Bila d ihidupkan ditulis *t*

Contoh: كرامة الأولياءditulis *karāmatul-auliyā'*

IV. VokalPendek

Fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*

V. Vokal Panjang

A panjang ditulis ā, i panjang ditulis *ī*, dan u panjang ditulis ū, masing-masing dengan tanda hubung (-) diatasnya

VI. VokalRangkap

Fathah + yā, tanpa dua titik yang dimatikan ditulis *ai*, ditulis dan fathah + wāwu mati ditulis *au*.

VII. Vokal-Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan apostrof(′)

Contoh: أأنتم ditulis *a'antum*

مؤنس ditulis *mu'annaś*

VIII. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis *al-*

   Contoh: القران ditulis*al-Qura'ān*

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, huruf 1 diganti dengan huruf syamsiyyah yang mengikutinya

3. Contoh: الشيعة ditulis *asy-Syī'ah*

IX. HurufBesar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD

X. Kata dalamRangkaian Frasa atau Kalimat

Ditulis kata perkata, atau

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut.

Contoh: شيخ الاسلام ditulis *Syaikhal-Islām atau Syakhul-Islām*

MOTTO

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانْصَبْ ﴿٧﴾

Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain (QS. Al Insiroh:8)

PERSEMBAHAN

Karya Tulis ini, saya persembahkan untuk :

1. Almamaterku, Pascasarjana IAIN Purwokerto yang telah memberikan pencerahan pemikiran dengan banyak ilmu.
2. Istri, anak-anak dan cucu-cucuku, yang selalu mendoakan, memberikan semangat dan membantu dengan penuh kesabaran.

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Alloh yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada *ilahi rabbi*, Tuhan semesta alam yang senantiasa melimpahkan taufiq, hidayah, inayah serta nikmat-Nya kepada hamba-Nya yang sedang berjuang menimba lautan ilmu-Nya. Tiada lupa, shalawat serta salam penyusun sanjungkan kepada Nabi kita Muhammad SAW, keluarganya, para sahabatnya serta para pengikutnya yang selalu menghidupkan sunnahnya sampai di hari kelak.

Syukur *alhmadulillah*, berkat *hidayah* dan *inayah*-Nya, akhirnya peneliti dapat menyelesaikan tesis yang sederhana ini. Penelitian tesis ini sebagai bukti tanggung jawab peneliti untuk memenuhi tugas akhir sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.).

Penulisan tesis ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan moril dan spiritual dari berbagai pihak. Oleh karenanya, dalam kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. H. Moh.Roqib, M.Ag, Rektor IAIN Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag, Direktur Program Pascasarjana IAIN Purwokerto.
3. Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd, Ketua Program Studi MPI IAIN Purwokerto.
4. Dr. H. M. Hizbul Muflihin, M.Pd, Dosen Pembimbing tesis yang berkenan meluangkan waktunya guna memberikan dukungan, arahan, serta saran-saran hingga selesainya tesis ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen program Pascasarjana IAIN Purwokerto yang telah berkenan membagi disiplin keilmuan yang dimiliki.
6. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha Program Pascasarjana IAIN Purwokerto yang telah membantu kelancaran proses administrasi selama perkuliahan berlangsung.
7. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala Sekolah SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap, yang telah memberikan ijin, fasilitas, bantuan dan dukungannya.

8. Segenap Pendidik dan Tenaga Pendidikan di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.
9. Sahabat dan teman-temanku Program Studi MPI IAIN Purwokerto
10. Semua pihak yang ikut membantu dalam penyusunan tesis ini hingga selesai.

Peneliti menyadari bahwa tesis yang ditulis ini masih jauh dari kesempurnaan, namun harapan peneliti semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya dan pembaca pada umumnya.

Puwokerto, Januari 2020

WARDJONO
1717651016

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PENGESAHAN DIREKTUR ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI iii
NOTA DINAS PEMBIMBING iv
PERNYATAAN KEASLIAN v
ABSTRAK vi
ABSTRACT vii
TRANSLITERASI viii
MOTTO xi
PERSEMBAHAN xii
KATA PENGANTAR xiii
DAFTAR ISI xv

BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Batasan Masalah 5
C. Rumusan Masalah 5
D. Tujuan Penelitian 6
E. Manfaat Penelitian 6
F. Sistematika Penulisan 7
BAB II LANDASAN TEORI 9
A. Kompetensi Kepala Sekolah 9
1. Pengertian Kompetensi Kepala Sekolah 9
2. Tugas Pokok Kompetensi Kepala sekolah 14
3. Manfaat Kompetensi Kepala Sekolah 17
4. Macam-macam Kompetensi Kepala Sekolah 19
5. Cara Meningkatkan Kompetensi Kepala Sekolah 21
B. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah 22
1. Pengertian Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah 22
2. Manfaat Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah 25
3. Cara Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah 26
4. Komponen Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah 28

5. Nilai Strategi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah 32
6. Indikator Kompetensi Manajerial Yang Baik/Efektif 33
7. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah
dalam Kompetensi ManajerialTinjauan Pustaka 35
C. Tinjauan Pustaka 38
D. Kerangka berpikir 42
BAB III METODE PENELITIAN 44
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian..... 44
B. Tempat dan Waktu Penelitian 44
C. Data dan Sumber Data..... 45
D. Teknik Pengumpulan Data 46
E. Teknik Analisis Data 50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 52
A. Deskripsi SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap 52
B. Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Dalam Mengimple
mentasikan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah..... 55
1. Kompetensi perencanaan sekolah 57
2. Kompetensi organisasi sekolah 59
3. Kompetensi pendayagunaan sumber daya sekolah 62
4. Kompetensi pembelajaran yang efektif 65
5. Kompetensi budaya dan iklim sekolah..... 68
6. Kompetensi pendayagunaan sumber daya manusia 71
7. Kompetensi saran prasarana sekolah 75
8. Kompetensi hubungan sekolah dengan masyarakat 78
9. Kompetensi penerimaan peserta didik baru 81
10. Kompetensi pengembangan kurikulum dan
kegiatan pembelajaran 84
11. Kompetensi keuangan sekolah..... 87
12. Kompetensi ketatausahaan sekolah 90
13. Kompetens unit layanan khusus sekolah 92
14. Kompetensi sistem informasi sekolah 95

15. Kompetensi teknologi informasi 97
16. Kompetensi monitoring, evaluasi dan pelaporan 100
C. Respon Pendidik dan Tenaga Kependidikan Terhadap Kompetensi Manajerial Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap..... 105
D. Kendala Kepala SMP Islam Al Azhar 15 dalam Mengimplementasikan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah..... 112

BAB V PENUTUP..... 122
A. Kesimpulan 122
B. Saran..... 123

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Pedoman Observasi
2. Pedoman Wawancara
3. Pedoman Dokumentasi
4. Catatan Hasil Observasi
5. Catatan Hasil Wawancara
6. Catatan Hasil Dokumentasi
7. Pendukung (Foto dan Dokumen)
8. Surat Bukti Penelitian

SK PEMBIMBING TESIS

RIWAYAT HIDUP

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah

Pendidikan dan proses pembelajaran adalah tugas yang mulia untuk mengantarkan peserta didik menjadi manusia yang bermartabat secara pribadi maupun secara bersama-sama dalam konteks berbangsa. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Fungsi dan tujuan pendidikan nasional diatas hanya dapat terwujud apabila penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan berkualitas. Pendidikan yang berkualitas diperlukan peningkatan kompetensi dari semua unsur yang terlibat dalam proses pendidikan dan pembelajaran, terutama kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan tinggi akan menciptakan iklim yang kondusif di lingkungan sekolah sehingga proses pendidikan dan pembelajaran dapat berjalan dengan lancar, dinamis dan produktif, serta terjalinnya hubungan yang harmonis dengan berbagai pihak terkait.

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan yang luas kepada sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerial agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya.[1]

Kemampuan kepala sekolah tersebut berkaitan denganp pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap tugas yang dibebankan terhadap mereka baik

[1] E.Mulyasa,*Manajemen &Kepemimpinan Kepala Sekolah*,(Jakarta:PT,Bumi Aksara,2017), hlm.7.

dari segi manajemen maupun kepemimpinan.Tugas utama kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah adalah menciptakan situasi belajar mengajar yang kondusif sehingga para pendidik dan peserta didik dapat melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan baik dilingkungan sekolahnya.

Secara umum tugas dan peran kepala sekolah memiliki lima dimensi. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah bahwa kepala sekolah/madrasah harus memiliki kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.[2]

Semua kompetensi ini mutlak harus dimiliki kepala sekolah agar mampu mewujudkan pembelajaran dan pendidikan yang bermutu dalam rangka mencapai pendidikan yang berkualitas. Kompetensi manajerial harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah karena sebagai manajer. Kompetensi manajerial adalah kemampuan dan pemahaman kepala sekolah dalam hal pengelolaan sekolah. Kepala sekolah harus memahami sekolah sebagai sebuah sistem sehingga semua komponen atau sumberdaya yang ada di dalamnya dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[3]

Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai visi dan misi sekolah, mewujudkan sekolah yang unggul, berprestasi, dan berbudaya mutu. Menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 ,dimensi kompetensi manajerial terdiri dari atas kompetensi (1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan, (2) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai kebutuhan, (3) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secaa optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju pembelajaranyang efektif, (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah /madrasah yang kondusif dan inovatif

---

[2] Peratuan Menteri Pendidikan Nasinal Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/madrasah.

[3] Budiman Suhardiman,*Studi Pengembangan Kepala Sekolah*(Jakarta:PT Rineka Cipta 2012), hlm.42.

bagi pembelajaran peserta didik, (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal, (7) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, (8) mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide,sumber belajar,dan pembiayaan sekolah/madrasah, (9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik, (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional.(11) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel,transparan,dan efisien. (12) mengelola ketata usahaan sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah/madrasah, (13) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan pesertadidik di sekolah/madrasah, (14) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (15) memanfaatkan kemajuan tehnologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, dan (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepatserta merencanakan tindak lanjut.[4]

Pemimpin yang dibekali keahlian mamajerial yang cukup tentu akan dapat menjalankan tugasnya dengan baik dalam mengelola semua sumber daya dilembaganya. Demikian juga kepala sekolah sebagai pemimpin dalam satu satuan pendidikan yang harus mengantarkan generasi menuju kehidupan masa depan yang lebih baik harus punya kemampuan manajerial, sebaliknya jika seorang pemimpin tidak memiliki keahlian manajerial yang tidak cukup untuk mendukung tugas dan fungsi yang akan diembannya ,maka dapat dipastikan kinerjanya tidak akan optimal. Agar tugasnya mampu dijalankan secara optimal maka kepala sekolah perlu meningkatkan keahliannya, khususnya

[4] Budi Suhardiman,*Studi Pengembangan* ..... hlm.42-43.

keahlian manajerial.[5] Oleh karena itu kepala sekolah sekaligus sebagai pemimpin harus meningkatkan keahlian manajerial agar bisa mengemban tugas mulia tersebut. Menurut hasil uji kompetensi kepala sekolah oleh Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2008 berdsarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah, setelah diadakan uji kompetensi,hasilnya dari 250 ribu kepala sekolah di Indonesia sebanyak 70 % tidak kompeten. Berdasarkan hasil uji kompetensi,hampir semua kepala sekolah lemah dibidang kompetensi manajerial dan supervisi. Padahal dua kompetensi itu merupakan kekuatan kepala sekolah untuk mengelola sekolah dengan baik.[6]

Berdasarkan hasil uji kompetensi, hampir semua kepala sekolah lemah dibidang kompetensi manajerial dan kpmpetensi supervisi, oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap. Menurut pengamatan peneliti dan informasi yang diperoleh ketika melakukan survey awal, kepala sekolah dapat mengelola semua komponen atau sumber daya yang ada di lingkungan sekolah dengan baik sehingga prestasi siswa terus meningkat pada bidang akademis maupun non akademis.Sebagai contoh prestasi akademiknya dalam OSN (Olimpiade Sains Nasional) untuk mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) telah meraih enam kali juara. Dalam Ujian Nasional selalu meraih ditingkat lima besar di tingkat Kabupaten Cilacap. Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) Tahun 2019 meraih peringkat kedua dari SMP se Kabupaten Cilacap dari jumlah 197 SMP Negeri dan swasta.

Disamping prestasi akademik, tidak ketinggalan prestasi non akademik diantaranya program QCB (Qur'an *Character Building*) program ini didasari bahwa penumbuhan karakter anak membutuhkan proses panjang dan terus menerus. Di sekolah ini peserta didik dilatih untuk dapat menghubungkan arti ayat-ayat Al Qur'an yang dihafal dengan realita kehidupan yang dihadapi. Dengan Al Qur'an generasi ini melahirkan banyak ide, solusi, strategi, sains

---

[5]Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills*, (Jakarta: PT.Rineka cipta, 2014), hlm.2

[6]Budi Suhardiman ,*Studi Pengembangan...* hlm.17.

dan pemahaman seluruh urusan manusia. Di sekolah ini sejak pertama diprogramkan Tahfiz Qur'an yaitu tahun 2017 sampai sekarang ini 2019 sudah menghasilkan 4(empat) siswa yang hafal empat juz Al Qur'an. Program ini menjadi salah satu daya tarik masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap. Kepala sekolah terus berusaha untuk melejitkan prestasi peserta didik lewat pelaksanaan kegiatan exstra kurikuler yang berupa karya ilmiah remaja, berkuda, panahan, seni rupa, sepak bola, desain grafis, rebana, basket, PMR, Pramuka, pencaksilat, teater, dan fotografi. Keberhasilan prestasi peserta didik tidak lepas dari peran pendidik dan tenaga kependidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan pembinaan yang terus menerus,pembinaan rohani maupun pembinaan profesi. Pembinaan rohani dengan melaksanakan kajian tematis tiap pekan, dan pembinaan profesi dalam satu smester dua sampai empat kali.

Para pendidik maupun tenaga kependidikan juga diberi peluang untuk mengikuti seminar, workshop, diklat, dan studi lanjut yang dilaksanakan pemerintah maupun yayasan. Kesejahteraan pendidik juga terus diupayakan lewat sertifikasi pendidik dan upaya-upaya lain. Kepala sekolah punya semangat yang kuat untuk bisa mencapai diatas standar. Dengan latar belakang tersebut diatas kami merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang kompetensi manajerial kepala Sekolah di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap dalam sebuah tesis, dengan judul: "Kompetensi Manajerial Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap".

B. Batasan dan Rumusan Masalah

Mengingat luasnya cakupan masalah sebagaimana yang tergambar dalam latar belakang masalah di atas, maka dalam tulisan ini kompetensi kepala SMP SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap dibatasi pada kompetensi manajerialnya dimana masalah yang diteliti dibatasi oleh: 1) Upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerialnya di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap. 2) Respon pendidik dan tenaga kependidikan terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap. 3)

Kendala kepala sekolah dalam implementasi kompetensi manajerial di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Dari pembatasan masalah di atas, maka permasalahan yang akan dicarikan jawabannya dirumuskan dalam pertanyaan berikut:

1. Bagaimana kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap dalam mengimplementasikan kompetensi manajerialnya ?
2. Bagaimana respon pendidik dan tenaga kependidikan terhadap implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah?
3. Apa saja kendala kepala sekolah dalam melaksanakan kompetensi manajerial di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini ialah pernyataan mengenai apa yang hendak kita capai. Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Mendiskripsikan dan menganalisis kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.
2. Mendiskripsikan dan menganalisis respon pendidik dan tenaga kependidikan terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap
3. Mendiskripsikan dan menganalisis kendala kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

D. Manfaat Penelitian

Penelilian ini diharapkan dapat memberikan manfat teoritis maupun praktis. Secara rinci, manfaat penelitian ini adalah:

1. Maanfaat teoritis

   Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep ilmu pengetahuan serta wawasan mengenai tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai manajer disekolah, sehingga kepala

sekolah dapat memahami bagaimana mengelola atau mengatur semua pekerjaannya dengan terencana, terukur, dan sistematis serta implementasinya secara efektif produktif dan efisien.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk:

a. Bagi sekolah

Sebagai informasi tentang kompetensi manajerial kepala sekolah, implementasi, respon dan kendalanya di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

b. Bagi kepala sekolah

Sebagai informasi dan bahan masukan tentang kompetensi manajerial yang dimiliki, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dan acuan dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer serta menyusun langkah-langkah untuk perbaikan atau peningkatan dalam kemampuan manajerial.

c. Bagi peneliti lain

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi atau pembanding bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian tentang kompetensi manajerial kepala sekolahdi SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap atau di sekolah lain.

E. Sistematika Penulisan

Penelitian ini ditulis dengan sistematis yang terdiri dari lima bab, yaitu:

Bab Pertama, pada bab ini membahas tentang latar belakang masalah, batasan dan rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab kedua tentang landasan teori, yang berisi tentang kompetensi, kepala sekolah, kompetensi kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah, tinjauan pustaka dan kerangka berpikir.

Bab ketiga dalam bab ini membahas tentang metode penelitian yang meliputi jenis dan pendekatan penelitian. tempat dan waktu penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian

Bab keempat berisi pembahasan hasil penelitian, meliputi profil SMP Islam Al-Azhar 15 Cilacap, deskripsi upaya kepala SMP Islam Al Azhar 15 dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah, deskripsi respon pendidik dan tenaga kependidikan terhadap kompetensi manajerial kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap, dan deskripsi kendala kepala SMP Islam Al Azhar 15 dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah.

Bab kelima adalah bab penutup yang berisi simpulan dan rekomendasi yang diperoleh dari hasil penelitian.

BAB II
LANDASAN TEORI

A. Kompetensi Kepala Sekolah

1. Pengertian Kompetensi Kepala Sekolah

a. Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer (1993:9) *a competency is an underlying effective and/or superior perfomance in a job or situation* (Kompetensi adalah kinerja yang efektif dan/atau unggul yang mendasari dalam pekerjaan atau situasi)[7] Dalam kamus Bahasa Inggris kompetensi berasal dari *competence* yang berarti kecakapan, kemampuan.[8] Hornby mengemukakan bahwa *competence is person having ability, power, authority, skill, knowledge to do what is needed* (kompetensi adalah orang yang memiliki kesanggupan, kekuasaan, kewenangan, keterampilan, serta pengetahuan untuk melakukan apa yang diperlukan).[9]

Menurut Undang-undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen dijelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan,dan perilaku yang harus dimiliki,dihayati dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.[10]

Sementara itu Burke dalam Mulyasa mengemukakan bahwa *competenceis a knowledge,skills,and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the exent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, afective, and psychomotor behaviors.* Dalam hal ini kompetensi diartikan sebagai

---

[7]Budi Suhardiman,*Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm.104

[8]John M.Echols dan Hassan Shadily,*Kamus Inggris-Indonesia* (Jakarta:PT.Gramedia,1996) hlm.132

[9] Hornby, ASW. *Oxford Advance Dictionary of Current English*, (London: Oxford University Press. 1982), hal. 172.

[10] Undang-Undang Guru dan Dosen,(Jakarta:Sinar Grafika,2015) hlm.4

pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya,sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.[11]

Dari beberapa pendapat diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan *kompetensi pada hakekatnya adalah kemampuan /kecakapan yang dimiliki oleh seseorang yang merupakan bagian dari dirinya, yang ditampilkan berupa berbagai perilaku kognitif, afektif, psikomotorik di dalam melaksanakan pekerjaan.*

Mulyasa menyatakan bahwa kompetensi merupakan perpaduan unsur pengetahuan, ketrampilan, nilai, sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.[12] Kompetensi juga dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu. Sehingga kompetensi tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pendidikan dan pengajaran.[13] Sementara menurut Sanjaya, kompetensi didefinisikan sebagai perpaduan dan pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Menurut Sanjaya ada beberapa aspek dalam kompetensi sebagai tujuan yang akan dicapai, yaitu[14]:

1. Pengetahuan yaitu kemampuan dalam bidang kognitif, misalnya kemampuan kepala sekolah dalam mengetahui berbagai kompetensi yang harus dimilikinya.
2. Pemahaman yaitu kedalaman pengetahuan yang dimiliki setiap individu, misalnya kepala sekolah tidak hanya sekedar tahu kompetensinya, tetapi memahami langsung langkah-langkah yang harus dilakukan dalam mengimplementasikan kompetensi tersebut.

---

[11] E.Mulyasa,*Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*,(Bandung:PT.Remaja Rosdakarya,2014) hlm.66

[12]E Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi:Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 38.

[13]Imam Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru Strategi Praktik Mewujudkan Citra Guru Profesional*,(Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2012),hlm. 72.

[14]WinaSanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2008), hlm. 68.

3. Kemahiran yaitu kemampuan kepala sekolah untuk mempraktikan semua tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan kompetensinya.

Kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan seseorang dalam pekerjaannya, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, maka seseorang harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Menurut Sahertian kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Seseorang terlebih dahulu harus melewati proses pendidikan dan latihan untuk memiliki kompetensi tertentu. [15] Artinya, ada pemenuhan kualifikasi akademik tertentu dan keikutsertaan dalam latihan-latihan memungkinkan seseorang memiliki kompetensi tertentu untuk menjalankan tugas tertentu atau kelayakan untuk menduduki profesi.

Kompetensi merupakan bagian yang cukup mendalam dari kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan tugas pekerjaan. Oleh karena itu kompetensi berkaitan erat dengan perilaku dan kinerja seseorang, sehingga semakin tinggi kompetensi seseorang maka akan semakin baik pula kinerjanya.[16] Spencer dan Spencer mengemukakan lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu: 1) *motive*, 2) *traits*, 3) *self concepts*,4) *knowledge*, dan 5) *skill*. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut[17]:

a. *Motive*; sesuatu yang dipikirkan seseorang secara konsisten tentang keinginan untuk bertindak atau melakukan sesuatu. Motif merupakan

---

[15]Sahertian. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education,* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), hlm. 4.

[16]Budi Suhardiman, Studi ....., hlm.104

[17]Budi Suhardiman, Studi ....., hlm.104-105.

.

penggerak secara langsung tentang perilaku terhadap tindakan tertentu dan tujuan-tujuan yang diinginkan.

b. *Traits*; yaitu karakteristik fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap situasi ata informasi.

c. *Knowledge*; yaitu sejumlah pengetahuan yang dimiliki seseorang. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks, pengetahuan terbaik dapat memprediksi apa yang seseorang bisa lakukan/kerjakan bukan apa yang akan dia kerjakan.

d. *Skill*; yaitu kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu. Mental atau kognitif meliputi kompetensi ketrampilan berpikir analisis dan pemikiran konseptual mengenali pola dalam data yang kompleks.

Kompetensi juga merupakan pengintegrasian dari pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang memungkinkan melaksanakan satu pekerjaan secara efektif. Kompetensi harus dimiliki oleh semua orang yang bekerja, apalagi seorang kepala sekolah yang memimpin suatu sekolah.

b. Kepala Sekolah

Kepala sekolah juga merupakan seorang pendidik. Menurut UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (sidiknas), pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Kemudian dalam Pasal 39 Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 disebutkan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Wahyosumidjo mendefinisikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu

sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar,atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[18] Menjadi kepala sekolah harus diawali dulu dari menjadi guru,sudah punya pengalaman mengajar,sudah bersosialisasi dengan sesama guru,dengan tenaga kependidikan juga dengan peserta didik dalam waktu yang cukup lama baru menjadi kepala sekolah.

Sedangkan Rahman dkk, mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabataan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural. [19] Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik.Dalam melaksanakan fungsi tersebut,kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik,dan melaksanakan supervisi sehingga kemampuan guru-guru meningkat.[20]

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *kepala sekolah adalah jabatan struktural untuk memimpin suatu sekolah dan mengelola sekolah, dengan memadukan sumber daya sekolah, sehingga proses pembelajaran berjalan dengan kondusif,efektif, efisien dan produktif*

Kepala sekolah merupakan salah satu personel sekolah/madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Supaya dapat mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya, kepala sekolah harus: 1) memiliki wawasan

---

[18] Wahyo Sumidjo,*Kepemimpinan Kepala SekolahTinjauan Teoritik dan Permasalahannya*,(Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada, 2002), hlm.83

[19]Rahman dkk,*Peran Strategis Kepala Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor:Alqafrint, 2006), hlm.106

[20]Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI,*Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 141

jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang akan dilakukan (misi) serta paham cara yang ditempuh (strategi), 2) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan, 3) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, dan akurat), 4) memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah atau madrasah, 5) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang, 6) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah/madrasah.[21]

Berdasarkan konsep kompetensi dan kepala sekolah yang telah diuraikan di atas, maka yang dimaksud dengan ***kompetensi kepala sekolah adalah kemampuan, kecakapan,pengetahuan dan ketrampilan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah,untuk memimpin dan mengelola sumber daya sekolah guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan***. Menurut Suhardiman, kepala sekolah yang memiliki kompetensi adalah kepala sekolah yang unggul atau luar biasa. Keunggulan tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi akan sukses dalam memimpin sekolahnya karena memiliki sejumlah kemampuan yang dapat diterapkan dalam kepemimpinannya.[22]

2. Tugas pokok Kompetensi Kepala Sekolah

Menurut Kemendiknas (2008) dalam Budi Suhardiman secara umum tugas pokok kepala sekolah pada semua jenjang mencakup tiga bidang, yaitu : (1) tugas manajerial, (2) supervisi dan (3) kewirausahaan.[23]

(1) Tugas Manajerial

Tugas manajerial berkaitan dengan pengelolaan semua sumberdaya yang ada disekolah. Kepala sekolah harus mampu memberdayakan semua sumber daya itu sehingga dapat mendorong

[21] Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 *tentang Sisdiknas, pasal 39.*
[22]Budi Suhardiman, *Studi*....., hlm.124.
[23] Budi Suhardiman,*Studi hlm.38-40*

kemajuan sekolah. Sumber daya yang harus dikelola oleh kepala sekolah yaitu : (a) tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan (2) pembiayaan (3) sarana prasarana (4) kesiswaan (5) pembelajaran (6) perpustakaan (7) laboratorium (8) peran serta masyarakat (9) sistem informasi sekolah.

(2) Tugas Supervisi

Tugas pokok melakukan supervisi berkaitan dengan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah melakukan penilaian pelaksanaan kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Tujuannya agar pendidik dan tenaga kependidikan bekerja dengan baik. Dengan demikian mutu proses dan hasil pendidikan di sekolah tersebut bisa terjamin. Selain itu,supervisi bertujuan untuk mendapatkan data kinerja pendidik dan tenaga kependidikan sebagai bahan untuk pemberian penghargaan dan hukuman.Hasil supervisi juga dapat dimanfaatkan untuk tindak lanjut dalam pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan agar bekerja lebih baik lagi.

Kegiatan yang harus dilakukan kepala sekolah kaitannya dengan tugas pokok supervisi yaitu: (a) merencanakan program supervisi, (2) melaksanakan program supervisi, dan (3) menindak lanjuti

(3) Tugas Kewirausahaan

Prinsip dasar tugas kewirausahaan kepala sekolah yaitu harus memiliki jiwa-jiwa kewirausahaan dan mampu menerapkannya untuk mengembangkan sekolah agar lebih maju. Jiwa-jiwa kewirausahaan terebut dapat dilihat dari karakteristik atau dimensi-dimensinya yang meliputi : (a) kualitas dasar kewirausahaan yang meliputi daya pikir, daya hati/qolbu, daya pisik dan (b) kualitas instrumental kewirausahaan yaitu penguasaan lintas disiplin ilmu.

Adapun penjabaran dari dimensi kompetensi kewirausahaan, antara lain: (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi sekolah/madrasah, (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, (3)

memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pimpinan sekolah/madrasah,(4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah dan (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi barang/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.[24]

Keunggulan dan mutu sebuah sekolah dipengaruhi oleh berbagai variabel, variabel kompetensi kepala sekolah memiliki posisi sangat penting, kualitas kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi efektifitas sekolah, dengan manajemen yang tepat sekolah akan mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, yaitu lingkungan belajar yang memotivasi dan para anggota sekolah untuk mengembangkan potensi, kreatifitas, dan inovasi. Hanya kepala sekolah yang memiliki kompetensi tinggi yang akan memiliki kinerja yang memberi tauladan, menginspirasi dan memberdayakan, kondisi ini akan mendorong perubahan yang bermasyarakat, relevan, efektif biaya serta diterima oleh staf, murid dan masyarakat.[25]

Di samping itu, terbitnya Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah menggantikan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 menjadikan kepala sekolah full sebagai pemimpin dan manajer sekolah.Kepala sekolah tidak lagi dibebani tugas mengajar. Hal ini bertujuan agar kepala sekolah dapat fokus melaksanakan tugasnya untuk meningkatkan mutu satuan pendidikan dalam rangka mencapai 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan (SNP). Adapun kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah,yaitu: Kompetensi Kepribadian, Kompetensi

---

[24]Idris Apandi, *Kepala Sekolah Kreatif dan Inovatif di Era Revolusi Industri 4.0,* (Yogyakarta:Samodra Biru) ,2019,hlm.56

[25]Darma A, *Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Depdikna, 2007), hlm.6.

Manajerial, Kompetensi Kewirausahaan, Kompetensi Supervisi dan Kompetensi Sosial.[26]

3. Manfaat Kompetensi Kepala Sekolah

Kepala sekolah sangat diperlukan di dalam manajemen pendidikan karena pada dasarnya setiap instansi atau lembaga pendidikan memerlukan figur seorang pimpinan. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di dalam suatu sekolah mempunyai tugas yang kompleks dan sangat menentukan maju mundurnya suatu sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga merupakan tokoh sentral dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Berhasil atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan khususnya pada satuan pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki kepala sekolah tersebut. Maka dari itu, kompetensi kepala sekolah memiliki manfaat antara lain:

a. Kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas pendidikan, seorang kepala sekolah harus mampu meningkatkan kompetensi juga kinerja para guru atau bawahannya, salah satunya pelayanan terhadap kemajuan mutu pendidikan serta mengelola semua sumber daya sekolah dengan sebaik-baiknya. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat menyebabkan guru termotivasi untuk melaksanakan tugasnya secara efektif sehingga kinerja guru akan lebih baik.
b. Kepala sekolah mampu melaksanakan fungsi kepemimpinan, kepala sekolah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuannya. Kepala sekolah berfungsi untuk mengawasi, membangun, mengevaluasi, dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan sekolah. Kepala sekolah juga berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam membina dan mengembangkan kerjasama antar personal sekolah, agar secara serempak

[26]Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan...hlm.108-110*

bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif.Sesuai dengan Pasal 12 Ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.[27]

c. Kepala sekolah dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, dan pengontrolan, selain itu kepala sekolah juga bertugas sebagai educator (pendidik), manager, administrator, supervisor, leader (pemimpin), inovator, dan motivator (EMASLIM)[28]:
   1) Sebagai pendidik, karena kepala sekolah pada hakikatnya sebagai guru, guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah.sebagai seorang guru, tentu saja fungsi-fungsi pendidikannya secara otomatis melekat pada dirinya.
   2) Sebagai seorang manajer, karena kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajer atau mengatur sejumlah sumber-sumber untuk mencapai tujuan sekolah.
   3) Sebagai seorang administrator, karena kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi administrasi, kepala sekolah melakukan proses pengelolaan sejumlah sumber-sumber yang mendukung terhadap tercapainya visi, misi, dan tujuan sekolah.
   4) Sebagai seorang supervisor, kepala sekolah melakukan bantuan ketika guru-guru dan staf tatalaksana menemukan permasalahan.Oleh karena itu, untuk mendapatkan informasi berbagai kesulitan atau permasalahan yang dihadapi guru dan tatalaksana, kepala sekolah terlebih dahulu melakukan supervisi.

---

[27]Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. (Jakarta:Prenadamedia Group; 2016), hlm 11

[28]Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Rosda karya, 2009), hlm: 99-122.

5) Sebagai leader, yang berusaha menggerakkan dan memengaruhi semua warga sekolah agar sama-sama berusaha maksimal mencapai tujuan sekolah.sebagai seorang inovator, mengandung arti bahwa kepala sekolah harus melakukan pembaruan. Dengan kata lain kepala sekolah harus memiliki daya cipta yang baru demi kemajuan sekolah yang dipimpinnya.
6) Sebagai seorang motivator, mampu memotivasi atau mendorong para guru dan staf yang lainnya untuk bekerja lebih baik lagi. Motivasi atau dorongan ini sangat penting untuk meningkatkan gairah kerja para guru dan staf lainnya, sehingga tujuan sekolah akan tercapai dengan baik.

4. Macam-macam Kompetensi Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang pimpinan di lingkungan sekolah, yang harus memiliki kompetensi-kompetensi tertentu untuk menunjang kinerjanya. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah bahwa kepala sekolah/madrasah harus memiliki kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.[29]

Kompetensi kepribadian merupakan hal mendasar dan pokok yang harus dimiliki oleh setiap kepala sekolah, karena akan menentukan kompetensi-kompetensi lainnya. Jika kepala sekolah memiliki kepribadian yang baik, maka dalam menjalankan kepimpinannya juga akan selalu mengedepankan norma-norma dan aturan yang berlaku.

Kompetensi manajerial adalah kemampuan dan pemahaman kepala sekolah dalam hal pengelolaan sekolah. Kepala sekolah harus memahami sekolah sebagai sebuah sistem, sehingga semua komponen atau sumberdaya yang ada didalamnya dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

---

[29]Helmawati,*Meningkatkan Kinerja.....hlm. 17*

Kompetensi kewirausahaan adalah kemampuan kepala sekolah dalam hal menerapkan jiwa-jiwa kewirausahaan untuk memajukan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah harus mampu menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur serta mampu membuat sekolah menjadi mandiri.

Kompetensi supervisi berhubungan dengan kemampuan kepala sekolah dalam menilai kinerja guru. Kompetensi ini sangat strategis dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya, yang diawali dengan supervisi oleh kepala sekolah. Hasil supervisi merupakan masukan bagi kepala sekolah dalam melakukan pembinaan selanjutnya.

Kepala sekolah harus memiliki kompetensi sosial, karena sebagai manusia biasa yang melakukan interaksi dengan lingkungannya. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi sosial akan mudah melakukan interaksi dengan siapa saja dan di mana saja, dan dapat menunjang kemajuan sekolah yang dipimpinnya.

Menurut Sergiovanni (1997) dalam Syaiful Sagala ada tiga kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu (1) kompetensi teknis (*technical competency*) berkenaan dengan pengetahuan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. (2) kompetensi hubungan antar pribadi (*interpersonal competency*) yang berkenaan dengan kemampuan kepala sekolah dalam bekerjasama dengan orang lain dan memotivasi mereka agar bersungguh-sungguh dalam bekerja. Dan (3) kompetensi konseptual (*conceptual competency*) berkenaan dengan keluasan wawasan dan konsep seorang kepala sekolah yang diperlukan dalam menganalisis dan memecahkan masalah-masalah rumit berkaitan dengan pengelolaan sekolah.[30] Griffin (1984) dalam Helmawati menawarkan konsep yang menggambarkan kombinasi keahian manajerial yang kuat yang harus dimiliki pemimpin untuk menjadi kepala

[30] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Pendidikan,*(Bandung:Alfabeta) 2013 hlm.126

seklah/madrasah yang berhasil . Keahlian tersebut yaitu keahlian: teknis, interpersonal, konseptual, diagnosis, dan analisis.[31]

5. Cara Meningkatkan Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi memainkan peran kunci dalam mempengaruhi keberhasilan kerja terutama dalam pekerjaan-pekerjaan yang menuntur kreatifitas dan inovatif, seperti halnya Kepala Sekolah. Peningkatan kemampuan/kompetensi kepala sekolah semakin terasa penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan dan tugas kepala sekolah yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Disamping itu perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah terus menerus mengalami perubahan menuju kemajuan sehingga menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan profesional dalam hal manajerial sekolah.

Kompetensi kepala sekolah sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, mengamanatkan bahwa kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah wajib memiliki lima dimensi kompetensi, yaitu dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Oleh sebab itu, secara bertahap dan berkesinambungan kompetensi kepala sekolah harus ditingkatkan melalui diklat penguatan kepala sekolah. Tujuan umum diklat penguatan kepala sekolah adalah untuk memperkuat kompetensi kepala sekolah pada Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi, Kepemimpinan, Penguatan Pendidikan Karakter dan Pengembangan Sekolah Berdasarkan 8 SNP.

Adapun tujuan khusus diklat penguatan kepala sekolah adalah untuk:

a. menguatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap, terkait materi:
   1) Manajerial meliputi; Teknik Analisis Manajemen; Pengembangan RKS-RKAS, Pengelolaan Kurikulum, Pengelolaan Keuangan,

[31] Helmawati, *Meningkatkan Kinerja*...hlm.12

Pengelolaan PTK, Pengelolaan Peserta Didik dan Pengelolaan Sarana Prasarana

2) Kewirausahaan meliputi; Pengantar dan Konsep Kewirausahaan dan Pengembangan Kewirausahaan.
3) Supervisi Guru dan Tenaga Kependidikan
4) Kepemimpinan meliputi; Kepemimpinan Pembelajaran dan Kepemimpinan Perubahan

b. Pengembangan Sekolah Berdasarkan 8 SNP.
c. Melakukan perubahan pengetahuan, sikap, keterampilan dan implementasinya.
d. Meningkatnya kompetensi kepala sekolah sesuai tuntutan beban kerja kepala sekolah yang diatur dalam PP nomor 19 tahun 2017 tentang Guru dan penilaian kinerja yang diatur dalam Permendikbud No 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

B. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

1. Pengertian Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia manajemen berarti proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran dan manajer berarti orang yang mengatur pekerjaan atau kerjasama yang baik dengan menggunakan orang untuk mencapai sasaran.Sedangkan manajerial yang berhubungan dengan manajer.[32] Manajerial berasal dari Bahasa Inggris *managerial* yang merupakan kata sifat.

GR.Terry dalam Fatah Syukur mengemukakan bahwa *management is district process consisting of planning, organizing, actuating and controlling perfomed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources* (Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk

[32] Departemen Pendidikan dan Kebudayaan,*Kamus Besar Bahasa Indonesia,*(Jakarta;Balai Pustaka 1990), hlm.552-553

menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya).[33]

American Society of Mechanical Engineers dalam Manajemen Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia mendefinisikan *management is the art and science of organizing and directing human effort applied to control the forses utilize the materials of nature for the benefit of man*(manajemen merupakan ilmu dan seni mengorganisasi dan memimpinusaha manusia,menerapkan pengawasan dan pengendalian tenaga serta memfaatkan bahan alam bagi kebutuhan manusia). [34] Manajerial berhubungan dengan kepemimpinan,pemimpin harus punya keahlian dan salah satu keahlian adalah keahlian manajerial. Keahlian manajerial adalah kemampuan yang mendalam mengenai urusan kepemimpinan.

Sudah disampaikan di atas bahwa seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan atau kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial adalah kemampuan dan pemahaman kepala sekolah dalam hal pengelolaan sekolah. Kepala sekolah harus memahami sekolah sebagai sebuah sistem sehingga semua komponen atau sumberdaya yang ada di dalamnya dikelola dengan baik. Menurut Griffin (1984) dalam Helmawati kemampuan manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah yaitu meliputi: keahlian teknis, interpersonal, konseptual, diagnostik dan keahlian analisis.

Keahlian teknis ialah keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan-kegiatan atau tugas khusus (pokok). Keahlian interpersonal ialah keahlian berinteraksi dengan orang lain baik yang ada dalam organisasi maupun orang-orang diluar organisai. Keahlian konseptual ialah kemampuan dari seorang manajer untuk berpikir abstrak. Keahlian diagnosis ialah kemampuan manajer dalam mendiagnosis atau mendeteksi kemungkinan-kemungkinan yang tengah terjadi atau akan dihadapinya. Dan keahlian yang terakhir yaitu keahlian analisis,yaitu kemampuan manajer dalam meneliti atau menganalisis suatu permasalahan secara komprehensip

---

[33] Fatah Syukur,*Manajemen Pendidikan berbasis pada Madrasah*, (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra,2011), hlm.8

[34] Tim Dosen UPI ,*Manajemen*....hlm..87

sampai pada tahap berdampak baik atau burukkah keputusan yang akan diambilnya.[35]

Dalam permendinas nomor 13 tahun 2007 disebutkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi: (1) menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, (3) memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan SDM sekolah secara optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) secara optimal, (7) mengelola sarana dan prasarana dalam rangka pendayagunaan secara optimal, (8) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiyaan sekolah, (9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, (11) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, (12) mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah, (13) mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah, (14) mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (15)memanfaatkan kemajuan iptekbagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, dan (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.[36]

---

[35]Helmawati, *Meningkatkan*.....hlm 12-13

[36]Peraturan Menteri Pendidikan republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, (Jakarta: BSNP, 2008)

2. Manfaat Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah yang memiliki keahlian manajerial sangat bermanfaat:

a. Dapat mengetahui dan mengaplikasikan apa saja tugas pokok yang harus dijalankan sebagai seorang pemimpin,
b. Dapat berinteraksi danberkomunikasi dengan orang lain baik yang ada dalam organisasi maupun diluar organisasi,
c. Dapat mengembangkan berpikir abstrak,
d. Dapat mendiagnosis atau mendeteksi kemumgkinan-kemungkinan yang akan dihadapinya, dan
e. Dapat meneliti dan menganalisis secara baik buruknya suatu permasalahan sampai pada tahapan pengabilan keputusan yang tepat pada periode kepemimpinannya.[37]

Selanjutnya Kusnan menyebutkan dengan kemampuan kompetensi manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah maka akan memberikan manfaat yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme guru. Kompetensi manajerial kepala sekolah baik berupa kemampuan teknik, kemampuan hubungan kemanusiaan, maupun kemampuan konseptual yang memadai maka kepala sekolah mampu menggerakkan seluruh potensi sekolah termasuk dapat memicu peningkatan kualitas kinerja guru di sekolah tersebut.[38] Lebih lanjut Hanson menyatakan bahwa manfaat lain dari kompetensi manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah maka akan menjalankan fungsinya berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah sehingga pengembangan kinerja guru dan peningkatan prestasi akademik siswa mudah dilakukan.[39]

---

[37]Helmawati,*Meningkatkan kinerja..... hlm 14*

[38]Kusnan, *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru.* (Jurnal Iqra' Volume 3 Tahun 0227), hlm 2

[39]Hanson : *Educational Administration and Organizational Begavior* (Boston . Allyn Bacon Inc.1985) hal....50)

3. Cara Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan serta memahami semua kebutuhan sekolah. Dengan keprofesionalan kepala sekolah pengembangan kinerja guru mudah dilakukan karena sesuai dengan peran dan fungsinya, salah satu cara yang dapat di lakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi manajeril kepala sekolah adalah sebagai berikut :

a. menyusun penyetaraan bagi guru yang memiliki kualifikasi SMA/DIII agar mengikuti penyetaraan S1/Akta IV, sehingga mereka dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan yang menunjang tugasnya,
b. mengikutsertakan guru-guru dalam forum ilmiah seperti seminar, pendidikan dan latihan maupun lokakarya,
c. revitalisasi KKG (kelompok kerja guru), MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), serta
d. meningkatkan kesejahteraan guru[40]

Menurut A. F Stoner mengemukakan bahwa keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan. Menurut Stoner ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu: (1) bekerja dan dengan melalui orang lain; (2) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; (3) bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan; (4) berfikir secara realistik dan konseptual; (5) adalah juru penengah; (6) adalah seorang politis; (7) adalah seorang diplomat; (8) mengambil keputusan yang sulit.

Kedelapan fungsi manajer dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari suatu organisasi apapun, termasuk

---

[40]E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung; PT. Remaja Rosda Karya, cet ke-VII, 2007) hlm: 78, 79

kepala sekolah.[41] Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha pada anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaiatan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan daorongan dan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan profesinya. Menurut Mulyasa ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai berikut:

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya).[42]*Kedua,* memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati.

Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya. *Ketiga,* mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (pastisipatif). Dalam hal ini

---

[41]James AF.Stoner, 1982. *Management,* (*Second Edition,* Englewood Cliffs: Prantice Hal Inc. hal. 8 - 13

[42]E. Mulyasa, Menjadi kepala Sekolah Profesional, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2007), hlm. 103

kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban, dan asas integritas.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan kinerja guru, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat.[43] Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumberdaya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolahnya.

4. Komponen Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007,dimensi kompetensi manajerial terdiri dari atas kompetensi:[44]

a. menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan,
b. mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai kebutuhan,
c. memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secaa optimal,
d. mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju pembelajaranyang efektif,
e. menciptakan budaya dan iklim sekolah /madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik,
f. mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal,
g. mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal,

---

[43]Burhanuddin, *Analisa Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1994), hlm.29

[44]Budi Suhardiman ,*Studi Pengembangan* ..... hlm.42-43.

h. mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide,sumber belajar,dan pembiayaan sekolah/madrasah,
i. mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik,
j. mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional.
k. mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
l. mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah/madrasah,
m. mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah,
n. mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan,
o. memanfaatkan kemajuan tehnologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, dan
p. melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjut.

Menurut Idris Apandi ada bayak hal yang harus dikelola oleh kepala sekolah antara lain : Rencana Kegiatan Sekolah/Madrasah (RKS/M), kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, tenaga administrasi sekolah, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, dan sebagainya.[45] Dengan penjelasan sebagai berikut

(1) Rencana Kegiatan Sekolah/Madrasah (RKS/M)

RKS/M merupakan rencana yang dibuat oleh sekolah dengan berpedoman kepada visi dan misi sekolah /madrasah ,dibuat untuk jangka waktu 4(empat) tahun, dengan mengembangkan skala prioritas dan ketersediaan sumber daya. RKS/M Yang telah disusun lalu dikembangkan menjadi Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Rencana

[45]Idris Apandi,*Kepala Sekolah Kreatif Inovatif ... hlm.59*

Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKAS/M), dimana sekolah/madrasah menetapkan dan sumber dan jumlah dana yang diperlukan untuk melaksanakan program yang sudah dibuat.Program-program tersebut ada yang sudah reguler seperti PPDB, pengadaan ATK, pengadaan barang dan jasa , honor guru dan staf ,Penilaian Tengah Semester (PTS). Penilaian Akhir Smester (PAS) dan Penilaian Akhir Tahun (PAT). Ada juga program yang sifatnya temporer seperti pengadaan gedung, pembuatan taman, pembuatan sarana olah raga, pengadaan laptop, pengadaan sumber belajar, pengadaan alat peraga,dan sebagainya.

(2) Pengelolaan Kurikulum

Dalam pengelolaan kurikulum, hal yang digarap antara lain Buku I (Visi, misi, tujuaan, struktur kurikulum, beban belajar, KKM, kegiata ekstra kurikuler, dsb.) Buku II (silabus) dan Buku III (RPP) Kepala sekolah dengan dibantu bagian kurikulum menyusunnya tiap tahun,dengan melibatkan guru,komite sekolah dan pemangku kepentingan. Kurikulum adalah pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran di sekolah, dengan kata lain,kurikulum adalah jantungnya pendidikan di sekolah. Karakteristik sekolah dan kualitas lulusan akan sangat tergantung kepada kurikulum yang dijalankan oleh sekolah. Guru adalah sosok yang paling depan sebagai penerjemah dan pelaksana kurikulum,karena sebagus apapun sebuah kurikulum akan sangat tergantungkepada kualitas gurunya. Oleh karena itu,profesionalisme guru harus ditingkatkan melalui berbagai kegiatan seperti, dik lat, seminar, IHT, workshop dsb.

(3) Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK),kepala sekolah harus menjadi seorang pendengar yang baik,terhadap semua pertanyaan dan keluhan guru,pustakawan, laboran, dan staf pelayanan khusus. Mencoba memberikan alternatif penyelesaian masalah, maka minimal bersedia mndengar dengan seksama.Hal tersebut tentunya akan

mengurangi beban yang dihadapi bawahan yang menyampaikan keluhan. Dengan demikian, pengelolaan PTK bukan hanya bagaimana mendokumentasikan dan menyajikan laporan tetapi juga adalah pembinaan dan juga proses memanusiakan guru dan staf.Oleh karena itu,pengelolaan PTK bukan hanya mengandalkan kompetensi manajerial,tetapi menggunakan kecerdasan interpersonal kepala sekolah.

(4) Pengelolaa Tenaga Administrasi Sekolah (TAS)

Pengelolaan TAS sama halnya dengan PTK juga perlu memperhatikan pembinaan dan pengembangan karirnya supaya makin meningkat dalam kompetensi dan kualitas layanannya. Dengan kata lain TAS adalah ujung tombak pelayanan administrasi sekolah.

(5) Pengelolaan Kesiswaan

Pengelolaan kesiswaan dimulai dari Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), pengelolaan data-data siswa, penyediaan berbagai kegiatan ekstra kurikuler untuk mewadahi minat dan bakat siswa, pembinaan kesiswaan,sampai kegiatan siswa lulus dari satuan pendidikan. Pembinaan kesiswaan pada umumnya melibatkan wali kelas, guru BK, guru kelas, guru mata pelajaran, dan pembina ekstra kurikuler. Siswa merupakan pelanggan utama sekolah, yang perlu mendapat layanan terbaik.

(6) Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan Keuangan meliputi pencatatan, perencanaan, penggunaan, pertanggung jawaban dan pelaporan. Pengelolaan keuangan merupakan hal yang paling sensitif ,paling menarik perhatian. Keuangan sekolah harus dikelola secara transparan dan akuntabel. Saat ini perencanaannya dan pelaporannya sudah dilakukan secara online dengan menggunakan aplikasi tertentu . Penggunaan dana BOS dilaporkan ke dinas pendidikan , dan hal tersebut menjadi syarat untuk pencairan dana BOS berikutnya. Pada sekolah swasta ,mereka memiliki otonomi dalam pengelolaan keuangan . Aturannya tidak seketat

penggunaan dana BOS yang notabene uang negara . Kepala sekolah hanya menyampaikan laporan ke pihak yayasan .Oleh karena itu,di lapangan ada sekolah swasta tertentu yang sangat maju dan lengkap fasilitasnya karena di back up oleh dana dari orang tua siswa.

(7) Pengelolaan sarana prasarana

Pengelolaan sarana prasarana berkaitan dengan pengadaan, pemeliharaan, dan penghapusan barang, utamanya barang-barang inventaris milik negara. Sarana dan prasarana contohnya sarana yang menunjang bidang akademik misalnya ruang kelas, ruang praktik, perpustakaan, laboratorium , buku, bangku, kursi, papan tulis,laptop,LCD proyektor , akses internet dsb. Sedangkan sarana dan prasarana yang menunjang non akademis misanya toilet, gudang, ruang UKS, ruang OSIS,ruang kegiatan ekstra kurikuler dan sebagainya. Sarana dan prasarana yang ada perlu dirawat dengan baik, juga dimanfaatkan dengan optimal.

Dalam implementasinya kompetensi manajerial ,kepala sekolah harus mengacu kepada berbagai peraturan perundang-undangan seperti Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan sebagainya.

Berdasarkan uraian diatas bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah banyak komponen-komponen yang mempengaruhi tetapi semuanya penting untuk dilaksanakan. Dan bagi kepala sekolah yang juga seorang manajer keberhasilan itu tidak sendiri tetapi seni bagaimana menggerakkan orang lain.

5. Nilai Strategi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi manajerial Kepala Sekolah memiliki nilai strategi yang sangat dibutuhkan oleh semua pemimpin, yaitu mampu menjalankan tugas dang fungsi yang diamnatkan kepadanya.

Tugas dan fungsi managerial kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah yaitu antara lain[46]:

a. Mampu merencanakan tujuan dan mengatur atau mengelola lembaga/sekolah yang dipimpinnya.
b. Mampu mengorganisasikan orang-orang yang bekerja dengannya sehingga orang-orang tersebut dapat mengerahkan kemampuan sesuai dengan bidang keahliannya secara optimal.
c. Mampu memotivasi dan membawa semua orang di sekolah pada pencapaian tujuan atau target-target sekolah yang telah ditetapkan.
d. Mampu mengendalikan sekolah yang dipimpinnya.

6. Indikator Kompetensi Manajerial yang Baik/Efektif

Kemampuan atau kompetensi manjerial kepala sekolah yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada dikatakan baik atau efektif apabila memenuhi indikator-indikator di bawah ini[47]:

a. Mampu merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perancanaan.
b. Mampu mengorganisir dengan indikator yaitu mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil.
c. Mampu dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi.
d. Mampu mengadakan pengawasan dengan indicator yaitu mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional.

Menurut Greenfield 1987, dalam Mulyasa indikator kepala sekolah efektif dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut:

Pertama, komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya. *Kedua,* menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam

---

[46]Helmawati,*Meningkatkan*.....hlm 14.

[47]Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2002), hlm: 99.

mengelola dan memimpin sekolah. *Ketiga,* senantiasa memfokuskan kegiatan terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.[48]

Sejalan dengan uraian diatas, Martin and Millower (2001), serta Millower and Kmetz (2007), berdasarkan hasil-hasil kajiannya pada berbagai srkolah unggulan yang telah sukses mengembangkan program-programnya mengemukakan indikator kepala sekolah efektif sebagai berikut:[49]

- Memiliki visi yang kuat tentang masa depan seklahnya, dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya.
- Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah.
- Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran di kelas serta memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
- Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stres dan konflik negatif.
- Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif,produktif, dan akuntabel.
- Memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok, serta memfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran.
- Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

Disamping disampaikan indikator-indikator sekolah efektif disampaikan pula sekolah yang kurang efektif sebagai berikut:

- Memfokuskan perannya sebagai manajer sekolah dan anggaran.
- Sangat disiplin dalam menjaga dokumen.
- Berkomunikasi dengan setiap orang sehingga memboroskan waktu dan tenaga.

---

[48] Mulyasa, *Manajemen &Kepemimpinan Kepala Sekolah,* (Jakarta: Bumi Aksara), 2017, hlm.19

[49] Mulyasa, *Manajemen &Kepemimpinan...* hlm.21-22

- Membiarkan guru melakukan pembelajaran di kelas tanpa memberikan masukan dan umpan balik.
- Kurang mampu mengatur waktu secara efektif dan efisien, serta hanya sedikit menyediakan waktu untuk urusan kurikulum dan pembelajaran.

7. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam kompetensi manajerial.

Pokok-pokok manjemen pendidikan tersebut dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007 dituangkan dalam dimensi kompetensi manajerial dikelompokkan menjadi empat bidang yaitu :perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.[50]

Perencanaan, meliputi perencanakan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

Pengorganisasian,(a)mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan dan (b) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka peberdayaan sumber daya sekolah secara optimal.

Pelaksanaan, mendapat porsi paling besar,ada 12 pengelolaan manajemen pendidikan yaitu:

(a) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
(b) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusifdan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
(c) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
(d) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
(e) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide,sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah

[50] Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* (Bandung:CV.Pustaka Setia),2014 hlm.177-178

(f) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
(g) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
(h) Serta merencanakan tindak lanjutnyayang akuntabel, transparan dan efisien.
(i) Mengelola ketata usahaan sekolah /madrasah dalm mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
(j) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
(k) Mengelola sistem informasi sekolah /madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
(l) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.

Semua gugusan substansi manajemen pendidikan telah terakomodasi dalam dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah yaitu kurikulum, personalia, kesiswaan, keuangan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat.

Pengawasan, yaitu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat.

Ditmapenda, 2000 dalam Helmawati mengemukakan tugas kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai berikut :[51]

1. KegiatanTahunan
   a. Merencanakan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan
   b. Pembagian tugas guru dan tenaga kependidikan
   c. Rencana program kerja umum dan kegiatan belajar-mengajar (KBM) tahunan
   d. Rencana kebutuhan buku,alat-alat tulis, dal lain-lain

[51] Helmawati, *Meningkatkan,,,*hlm.32-34

e. Rencana peningkatan kualitas guru.

2. Kegiatan Semester
   a. Menanda tangani laporan penilaian perkembangan anak didik (raport)
   b. Menyusun kegiatan semester
   c. Menyusun laporan semester
3. Kegiatan Bulanan
   a. Penyelesaian gaji pegawai
   b. Merencanakan keperluan kantor dan belanja bulanan
   c. Pemeriksaan daftar hadir guru dan tenaga kependidikan.
   d. Pembinaan terhadap orang tua anak didik.
4. Kegiatan Mingguan
   a. Upacara bendera
   b. Membicarakan dan membahas tentang Satuan Kegiatan Mingguan (SKM) dan Satuan Kegiatan Harian (SKH)
   c. Mengecek dan menyelesaikan hal-hal yang bersifat rutin dan lain-lain
5. Kegiatan Harian
   a. Memeriksa daftar hadir guru dan tenaga kependidikan
   b. Memeriksa persiapan mengajar guru dan membimbing guru dalam KBM
   c. Mengawasi kegiatan belajar-mengajar
   d. Menyelesaikan surat keluar/masuk
6. Kegiatan Menjelang Akhir Tahun Pelajaran
   a. Menandatangani Buku Laporan Penilaian Perkembangan Siswa dan menerbitkan sertifikat atau ijazah
   b. Surat-menyurat tentang anak didik yang pindah/keluar
   c. Merencanakan dan melaksanakan penerimaan peserta difik baru.
   d. Menyusun laporan akhir tahunan sekolah/madrasah.

C. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka adalah kegiatan mendalami, mencermati, menelaah dan mengindentifikasi pengetahuan, atau hal-hal yang telah ada untuk mengetahui apa yang ada dan yang belum ada.Pembahasan yang berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala sekolahbelum banyak yang membahas secara khusus. Penelitian terdahulu yang mengkaji tentang kompetensi manajerial kepala sekolah, telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Beberapa penelitian sebelumnyayang dapat dijadikan sebagai tinjauan pustaka adalah sebagai berikut:

1. M.Bahrul Ulum dalam penelitiannya yang berjudul Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru pada SMK Negeri Sinabang Kabupaten Simeulue. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) Kemampuan manajerial Kepala sekolah dalam menyusun program perencanaan dirumuskan oleh kepala sekolah dimulai pada tahun ajaran baru dengan kegiatan antara lain melaksanakan supervisi,penilaian kinerja guru, mengikutsertakan guru untuk mengikuti pelatihan,pembagian tugas tambahanbagi guru,misalnya sebagai wakilkepala sekolah,ketua jurusan,kepala laboratorium,pembimbing dan pengelola perpustakaan, 2) Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan kemampuan profesional guru telah dilakukan antara lain; membimbing guru dalam menyusun perangkat pembelajaran memberikan motivasi, mengikutsertakan guru dalam berbagai kegiatan pelatihan/penataran, dan memberi kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi serta mengaktifkan kegiatan MGMP dan KKG di sekolah, 3) Dampak yang ditimbulkan dari proses pembinaan yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru tampak dari adanya perubahan sikap guru-guru yang mengarah kepada perubahan yang lebih baik yaitu kemampuan guru dalam merencanakan,melaksanakan dan menilai program pembelajaran, 4) Kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan profesionalisme guru

antara lain; keterbatasan biaya, keterbatasan waktu dan terbatasnya sumber daya manusia sebagai instruktur/pelatih pada bidang kejuruan.[52]

2. Muhammad Makhfud dalam tesisinya yang berjudul Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Purwosari Pasuruan.Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) perencanaan yang dilakukan Kepala SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan dalam meningkatkan kinerja guru adalah: (a) berdasarkan visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan (*need assesment*); (b) melibatkan seluruh unsur civitas akademika sekolah termasuk guru; (c) melakukan rekrutmen guru GTT baru dan melakukan analisis jabatan pekerjaan melalui prosedur seleksi yang komprehensif (*comprehensive selection*); dan (d) dalam rapat kerja dijabarkan rencana strategis dan rencana operasional sekolah; 2) pengembangan yang dilakukan Kepala SMA Negeri 1 Purwosari dalam meningkatkan kinerja guru, adalah dengan melakukan berbagai upaya diantaranya adalah: (a) mengikutkan dalam berbagai forum ilmiah (seperti diklat, penataran, seminar, maupun workshop); (b) studi lanjut; (c) revitalisasi MGMP; (d) membentuk forum silaturrahim antar guru (SMA Negeri 1 Purwosari); (e) meningkatkan kesejahteraan guru; (f) penambahan fasilitas penunjang dan layanan serta penambahan koleksi perpustakaan; (g) mengoptimalkan layanan bimbingan konseling; (h) studi banding ke sekolah/madrasah lain secara personal; dan (i) sertifikasi guru; dan 3) evaluasi yang dilakukan Kepala SMA Negeri 1 Purwosari dalam meningkatkan kinerja guru, adalah: (a) melakukan supervisi pendidikan bagi guru, baik secara personal maupun kelompok; (b) teknik supervisi pendidikan yang digunakan adalah secara langsung (*directive*) dan tidak langsung (*non direcvtive*); (c) aspek penilaian dalam supervisi pendidikan adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan peserta didik (hasil tes dan prestasi peserta didik), RPP, dan silabus; dan (d) dalam melakukan evaluasi, kepala SMA Negeri 1 Purwosari, di samping

[52] M. Bahrul Ulum, *Jurnal Ilmiah kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMK Negeri Sinabang Kabupaten Simeulue*

menggunakan supervisi pendidikan, juga menggunakan format Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3).[53]

3. Fitriana Kurnia Dewi dalam tesis yang berjudul Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam meningkatkankompetensi profesional guru di Madrasah Aliyah Negeri Cilacap. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) Unsur-unsur yang disupervisi akademik oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri Cilacap adalah perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran, 2) Strategi yang dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru–guru Madrasah Aliyah Negeri Cilacap, diantaranya; a) melakukan kunjungan kelas, b) melakukan kunjungan observasi, c) mengadakan rapat, d) mengadakan diklat, dane) pertemuan pribadi dengan guru, 3) Umpan balik dan tindak lanjut supervisi akademik Kepala Madrasah dalam kompetensi profesional guru-guru Madrasah Aliyah Negeri Cilacap. Umpan balik supervisi akademik Kepala Madrasah Aliyah Negeri Cilacap diantaranya: a) guru-guru berusaha memperbaiki kemampuan merencanakan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran,evaluasi pembelajaran dengan cara observasi kepada guru lainnya, b) guru-guru berusaha memperbaiki kemampuan merencanakan pembelajaran pelaksanaan pembelajaran,evaluasi pembelajaran dengan cara mempelajari buku-buku tentang pembelajaran,c) guru-guru berusaha memperbaiki kemampuan merencanakan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran dengan cara mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), baik ditingkat madrasah maupun kabupaten Cilacap. Tindak lanjut yang dilakukan Kepala Madrasah setelah melakukan supervisi akademik terhadap guru-guru Madrasah Aliyah Negeri Cilacap diantarnya: a) memberikan komentar tentang perencanaan pembelajaran yang telah direncanakan,pelaksanaan pembelajaran,pembuatan evaluasi pembelajaran, b) apabila perencanaan pembelajaran yang telah dibuatnya kurang baik maka guru diminta

[53]Muhammad Makhfud,Tesis yang berjudul *Kompetensi manajerial Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1Purwo*sari Pasuruan.

memperbaikinya,c) Kepala Madrasah Aliyah Negeri Cilacap memberi kesempatan mengikuti pelatihan kepada guru dalam pembuatan perencanaan pembelajaran,pelaksanaan proses belajar mengajar dan pembuatan evaluasi pembelajaran.[54]

4. Sunarno dalam tesis berjudul pengaruh supervisi dan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri sekota Tenggarong. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) kemampuan manajerial kepala sekolah adalah tanggapan guru terhadap kesanggupan kepala sekolah didalam membuat perencanaan ,mengorganisasikan, dan mengarahkan serta melakukan pengawasan terhadap jalannya organisasi. 2) Kepala sekolah melalui pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen bertugas membantu guru dalam perencanaan,pengorganisasian,pengarahan dan evaluasi kegiatan pengajaran serta membantu memecahkan masalah yang berkenaan dengan profesi keguruan 3) Melalui kegiatan manajerial kepala sekolah yang memadai dapat meningkatkan kinerja organisasi khususnya kompetensi guru atau dengan kata lain makin baik kompetensi manajerial kepala sekolah makintinggi kenerja guru.[55]

Dari beberapa penelitian terdahulu seperti yang sudah diuraikan di atas, terdapat persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu ada yang meneliti tentang kompetensi managerial kepala sekolah dan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu di atas adalah pada penelitian-penelitian sebelumnya menganalisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam hubungannya dengan kinerja guru. Sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, kompetensi managerial kepala sekolah pengkajiannya difokuskan pada kompetensi manajerial kepala sekolah dan bentuk-bentuk kompetensi manajerialnya yang sudah diimplementasikan di SMP Al-Azhar 15 Cilacap.

---

[54]Fitriana Kurnia Dewi,Tesis dengan judul *Supervisi Akademik Kepala MAN Cilacap dalam meningkatkan profesional guru.*

[55] Sunarno,Pengaruh Supervisi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Se-Kota Tenggarong

D. Kerangka Berpikir

Kepala sekolah merupakan salah satu personel sekolah/madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Supaya dapat mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya, kepala sekolah harus memiliki berbagai macam kompetensi dan diterapkan di lembaga yang dipimpinnya tersebut.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 disebutkan bahwa kepala sekolah/madrasah harus memiliki beberapa kompetensi,yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Dalam kompetensi manajerial kepala sekolah, terdapat 16 kompetensi yang dimiliki harus dimiliki kepala sekolah.

Kepala sekolah harus dapat mengimplementasikan kompetensi manajerial dengan baik, meliputi semua dimensi yang ada atau bentuk-betuk dari kompetensi manajerial. Implementasi kompetensi manajerial yang dilakukan kepala sekolah diharapkan direspon dengan baik oleh semua anggota sekolah sehingga bukan hanya dapat meningkatkan kinerja guru namun juga dapat meningkatkan kinerja sekolah atau memajukan sekolah yang dipimpinnya.

Dari uraian diatas,maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

KEPALA SKOLAH — **PERMENDIKNAS NO. 13 TAHUN 2007**

↓

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA

↓

Perencanaan	Pengorganisasian	Pelaksanaan/Pengelolaan	Pengawasan
1. Menyusun perencanaanSekolah/Madrasah	1.Mengembangkan Organisasi s/m 2.Memimpin s/m	1)Mengelola perubahan dan pengembangans/m 2)Menciptakan budaya dan iklim kondusif,inovatif 3)Mengelola guru dan staf 4)Mengelola sarpras 5)Mengelola humas 6)Mengelola peerta didik 7)Mengelolapengembangan 8)Mengelola keuangan 9)Mengelola ke TU an 10)Mengelola unit layanan kh 11)Mengelola SIS 12)Memanfaatkan TI	1) Monitoring, evaluasi Pelaporan, rencana tindak lanjut

↓

Implementasi oleh Kepala sekolah

↓

Kemajuan sekolah

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah menggunakan jenis penelitian studi kasus, yaitu suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena didalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dan di mana multi sumber dimanfaatkan.[56]Dengan pendekatan studi kasus ini, penulis berupaya untuk menggali informasi dari para informan melalui wawancara tentang upaya kepala SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah. Selain itu, penulis juga menggunakan dokumentasi untuk kelengkapan data penelitian ini.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, berupa data-data tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati sebagai objek penelitian.[57] Menurut Williams sebagaimana pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah.[58]

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap, sesuai dengan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini yaitu tentang kompetensi manajerial Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Penelitian ini dilakukan pada bulan September sampai dengan bulan Oktober tahun 2019, yaitu dengan melakukan observasi, wawancara kepada

---

[56]Robert K.Yin, *Studi Kasus, Desain dan Metode,* (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2006), hlm.18

[57] Lexy J.Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya,2010) hlm.3

[58] Lexy J.Moleong, *Metode*.....hlm.*12*

para informan dan mengambil beberapa arsip atau foto terkait pelaksanaan kompetensi manajerial Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

C. Data dan Sumber Data

Menurut cara memperolehnya, data dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan,diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama.[59] Dalam penelitian ini data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari *informan* melalui pengamatan,catatan lapangan dan *interview*.

Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan,diolah dan disajikan oleh pihak lain yang biasanya disajikan dalam bentuk publikasi dan jurnal-jurnal. [60] Data sekunder penelitian ini adalah data yang sudah diolah,dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen yang diperoleh di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap sebagai data pendukung dari kegiatan penelitian.

Sumber data dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.[61] Dengan demikian, sumber data juga dapat dikategorikan menjadi 3 tingkatan dari Bahasa Inggris, yakni *person, place, paper*. Dari tiga tingkatan tersebut dapat dijabarkan sumber data penelitian sebagai berikut:

1. *Person*, yakni sumber data berupa orang yang dapat memberikan data, atau informasi secara lisan melalui wawancara, juga bisa memberikan data *non-person* (*paper, place*). Sumber data ini terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru-guru di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap yaitu:
   a. Kepala Sekolah : Widoko Santoso, M.Pd
   b. Waka Bidang Kurikulum : Lutfiana, S.Pd
   c. Tata Usaha : Agus Eko Purnomo
   d. Guru Bahasa Arab : Ari Firdaus, S.Ag

[59] Hadari Nawawi & Mimi Martini,*Penelitian Terapan,* (Yogyakarta:Gajah Mada University Press,1994), hlm 73

[60] Hadar Nawawi & Miimi Martini, *Penelitian*.....hlm86.

[61] Lexy J. Moleong, *Metode*..., hlm. 112.

e. Koordinator BK : Putri Wijayanti, S.Pd

2. *Place*, sumber data tempat mencakup hal-hal yang bergerak maupun tidak bergerak. Data yang bergerak berupa fungsi-fungsi manajemen supervisi akademik, sedangkan data tidak bergerak adalah kondisi fisik SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.
3. *Paper*, sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar atau simbol-simbol lainnya.[62] Data ini berupa hasil keputusan rapat, arsip-arsip, struktur kepengurusan, dan data-data lainnya.

Selanjutnya untuk menentukan informan dalam penelitian ini digunakan teknik *sampling purposif*, dimana peneliti cenderung memilih informan yang memenuhi kriteria-kriteria tertentu dan dianggap memenuhi dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang akurat serta mengetahui masalahnya secara mendalam.

D. Teknik pengumpulan data

Pengumpulan data adalah hal terpenting dalam penelitian. Data yang valid dan lengkap sangat menentukan kualitas penelitian. Dalam tahap ini peneliti memperoleh dan mengumpulkan data melaui informasi secara lebih detail dan mendalam berdasarkan pada fokus penelitian Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik yaitu:

1. Observasi Partisipasi (*Participant Observation*)

   Dalam obeservasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dan dukanya. Dengan observasi partisipan ini, maka data yang akan diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.[63]

---

[62] Lexy J. Moleong, *Metode*..., hlm. 107.

[63] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D,* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 227.

Secara umum observasi partisipan ini dilakukan dengan alasan bahwa: (1) pengamatan didasarkan atas pengalaman secara langsung; (2) teknik pengamatan juga memungkinkan peneliti dapat melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya; (3) pengamatan memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proposional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data; (4) sering terjadi ada keraguan pada peneliti; (5) teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit; dan (6) dalam kasus-kasus tertentu di mana penggunaan teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, maka pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.[64]

Untuk memperoleh data melalui pengamatan terlibat atau observasi partisipasi, peneliti telah masuk dalam lingkungan SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap, seperti berbaur dengan kepala madrasah, guru-guru, karyawan, dan peserta didik. Di samping itu, yang perlu ditekankan dalam observasi ini adalah lebih memfokuskan pada supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Dalam observasi partisipasi ini, peneliti menyediakan buku catatan dan alat perekam gambar (foto/*handycam*/HP). Buku catatan digunakan antara lain untuk mencatat hal-hal yang penting yang ditemui selama pengamatan. Sedangkan alat perekam (foto/*handycam*/HP) digunakan untuk mengabadikan beberapa peristiwa atau kegiatan yang relevan dengan fokus penelitian yang diteliti.

2. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)

Interview adalah metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak dan dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan pada tujuan penelitian.[65] Wawancara mendalam, mendetil atau intensif adalah upaya menemukan pengalaman-pengalaman subjek *informan* penelitian dari

[64] Lexy J. Moleong, *Metode*..., hlm. 174-175.
[65] Sutrisno Hadi, *Metode Research II,* (Yogyakarta: Andi Offsett, 2000), hal. 193.

topik tertentu atau situasi spesifik yang dikaji. Oleh karena itu, dalam melaksanakan wawancara untuk mencari data digunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi. Sebelum dimulai wawancara pertanyaan dipersiapkan terlebih dahulu sesuai dengan tujuan penggalian data yang diperlukan dan kepada siapa wawancara tersebut dilakukan. Tetapi bisa terjadi penyimpangan dari rencana, karena situasinya berubah serta sikap dan pengetahuan subjek berbeda. Diantara mereka ada yang sangat terbuka, ada yang tertutup dan ada yang memang tidak begitu banyak mengetahui tentang fenomena yang dicari datanya. Apabila *informan* bersikap tertutup atau tidak banyak mengetahui tentang fenomena yang sedang dicari datanya, peneliti mencari *informan* yang lain untuk mengadakan percakapan, sehingga data dapat diperoleh. Disela-sela percakapan itulah pancingan (*probing*) pertanyaan atau jawaban yang diinginkan diajukan sesuai data yang dibutuhkan. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah pertanyaan yang terbuka, yaitu pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban yang berbentuk informasi.

Kaitannya dengan penelitian yang berjudul tentang "Kompetensi manajerial Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap," peneliti akan menggunakan dua macam wawancara, untuk menggali data lebih dalam lagi yang diambil di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

a. Wawancara Semi Terstruktur

Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh *informan*, dan yang menjadi *informan* dalam wawancara semi terstruktur ini ialah: (a) Kepala Sekolah: Widoko Santoso, M.Pd; (b) Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum: Lutfiana, S.Pd, Tata Usaha, Agus Eko Purnomo, Guru Bahasa Arab: Ari Firdausi, S.Ag, Koordinator BK: Putri Wijayanti, S.Pd.

b. Wawancara Tidak Terstruktur

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas, dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan,[66] yang menjadi *informan* dalam wawancara tidak terstruktur ini ialah peserta didik SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Wawancara tersebut dilaksanakan kepada komponen yang ada di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap yakni: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, beberapa orang guru dan peserta didik yang menjadi narasumber penelitian ini.

3. Dokumentasi

Metode pengumpulan data yang juga sangat penting adalah metode dokumentasi. Metode dokumentasi mempunyai peranan penting sebagai pendukung dan penambah data atau sebagai bukti konkrit bagi sumber lain. Suharsimi Arikunto berpendapat bahwa metode dokumentasi, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda, dan sebagainya.[67] Teknik dokumentasi ini adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subyek penelitian, namun melalui dokumen. Dokumen yang digunakan dapat berupa laporan, notulen rapat, catatan kasus dalam pekerjaan sosial dan dokumen lainnya.

Dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi partisipasi. Dengan dokumentasi, peneliti menggunakan profil sekolah, khususnya yang berbentuk lembar instrumen kompetensi manajerial yang berkaitan dengan Kompetensi manajerial Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap untuk dianalisis kemudian peneliti mengkorfirmasikan temuan penelitian dengan *informan* kunci.

---

[66] Sugiyono, *Metode,...,*hlm.233
[67] Suharsimi Arikunto, *Prosedur*..., hlm. 274.

E. Teknik Analisa Data

Menurut Miles dan Huberman, aktifitas dalam analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.[68]Selanjutnya penjelasan tahapan analisis model interaktif adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data

   Peneliti melakukan reduksi atau pengumpulan data melalui ugiy mendalam, observasi, dan studi dokumen. Hasil wawancara tersebut kemudian dibandingkan dengan hasil observasi serta dicek pada dokumen.

2. Reduksi data

   Peneliti melakukan proses penelitian, penyeleksian, penyederhanaan, dan proses transformasi kata-kata yang diperoleh dari lokasi penelitian.Setelah peneliti melakukan pemilihan dan pemilahan data, kemudianpenulis membuang data-data yang sekiranya dianggap kurang mendukung dan tidak diperlukan bagi penelitian serta mengambil data-data yang diperlukan.

3. Penyajian data

   Merupakan suatu rangkaian informasi yang memungkinkan peneliti untuk menarik keputusan riset berdasarkan data yang disajikan, dan melakukan analisis data yang disajikan.

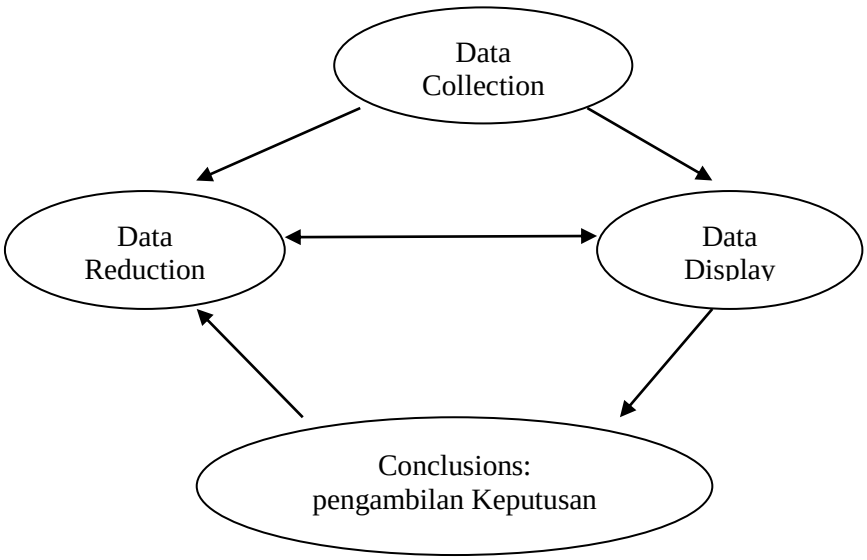
4. Penarikan kesimpulan

   Penarikan kesimpulan yang diambil merupakan suatu ringkasan deskriptif dari kenyataan yang terdapat dilokasi penelitian. Pada tahap ini, karena analisis yang digunakan adalah model interaktif maka peneliti bergerak diantara keempat komponen tersebut. Untuk lebih mudahnya, model tersebut dapat diilustrasikan dengan gambar di bawah ini:[69]

---

[68]Sugiyono,*Memahami Penelitian Kualitatif,* (Bandung:Alfabeta,2008), hlm.92

[69] Muhammad Idrus,*Metode Penelitian Ilmu Sosial,*(Jakarta:Erlangga,2009), hlm.163-166



Sumber :Model Analisis Interaktif Milles dan Hubermen

5. Keabsahan data

Keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan metode triangulasi data atau sumber. Triangulasi data dilakukan dengan cara mengecek informasi atau data kepada bebarapa sumber dengan cara yang sama atau berbeda yaitu wawancara, obervasi, dan dokumentasi.[70] Dengan digunakannya metode triangulasi ini, hasil-hasil penelitian melalui berbagai metode tersebut akan saling melengkapi dan memperkuat, sehingga informasi yang didapatkan peneliti menjadi informasi yang handal dan utuh).[71]

[70] Sugiyono,*Metode Penelitian*.....hlm 173
[71] Lexy J.Moleong, *Metode*.....hlm 327

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap

1. Letak Geografis

SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap merupakan salah satu SMP di Kabupaten Cilacap yang berstatus sebagai sekolah swasta. SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap terletak di Jalan Galunggung Nomor 8 Sidanegara, Kecamatan Cilacap Tengah, Kabupaten Cilacap Propinsi Jawa Tengah. Secara geografis, SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap terletak pada koordinat -7.7137642 Bujur Timur – 109.0176072 Bujur Barat.[72]

2. Sejarah Berdiri

SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap berdiri pada tahun 2003 dengan SK Pendirian Sekolah Nomor 421.3/247/07/Th.2003 pada tanggal 26 Mei 2003. SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menjalankan penyelenggaraan pendidikan berdasarkan SK Izin operasional Nomor 420/1211/03/30 pada tanggal 04 Oktober 2003. [73]

Gambar 4.1.
Gedung sekolah SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap

[72] Hasil Observasi yang dilaksanakn pada hari Jumat 5 Oktober 2018.
[73] Hasil Dokumentasi Sejarah berdirinya SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap yang dilaksanakan pada Senin 8 Oktober 2018.

3. Visi, Misi Sekolah

SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap memiliki visi dan misi sebagai tujuan dan arah penyelenggaraan pendidikannya. Visi dari SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah: "Memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) Professional, Fasilitas Pendidikan Terbaik, Kurikulum Modern, dan Pelayanan Prima yang Mengedepankan Nilai-Nila Religius".

Adapun misi dari SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagai berikut:

1. Memiliki SDM yang religius dan profesional, melalui :
   a. Membangun karakter Islami
   b. Menanamkan jiwa pembelajar
   c. Meningkatkan kompetensi sesuai bidang yang diampu
   d. Memfasilitasi atau meningkatkan jenjang pendidikan sesuai kebutuhan
   e. Membangun kepedulian terhadap perkembangan dan akhlak anak
2. Memiiki fasilitas pendidikan terbaik, melalui :
   a. Optimalisasi pemeliharan dan pemanfaatan bangunan fisik
   b. Pemenuhan fasilitas pendidikan yang modern:
   c. Masjid besar dan luas
   d. Auditorium
   e. Ruang kelas dinamis
   f. Perpustakaan tiga bahasa (Bahasa Arab, Inggris, Indonesia)
   g. Medical centre
   h. Payment point
   i. Stadion olah raga
   j. Pusat belanja
   k. Boarding school
3. Menciptakan lingkungan pendidikan yang ramah, nyaman, aman, asri, bersih, sehat, dan rapi.
4. Memberikan fasilitas terbaik yaitu :
   a. Memiliki kurikulum modern, melalui:

1) Integrasi dengan Al-Quran dan Al-Hadits dalam setiap pembelajaran
2) Standarisasi secara Nasional dan YPI Al-Azhar
3) *Upgrade* sesuai perkembangan zaman

b. Memberikan pelayanan prima yang :
1) Ramah, cepat, dan tepat
2) Melakukan *home visit*
3) Menyediakan fasilitas layanan konsultasi anak dan orang tua
4) Menyediakan fasilitas layanan *parenting class*.

c. Bekerjasama dengan orang tua yang :
1) Peduli bahwa pendidikan adalah investasi masa depan
2) Menginginkan fasilitas pendidikan yang memadai, lengkap, dan modern
3) Memiliki komitmen tinggi terhadap pendidikan religius untuk anak.

Pada saat ini SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap tercatat sebagai sekolah SMP yang terakreditasi A. Pada Tahun Ajaran (T.A.) 2019/2020 jumlah siswa di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap sebanyak 310 siswa, terdiri dari 172 orang siswa laki-laki dan 138 orang siswa perempuan. Dengan rombongan belajar sebanyak 11 rombel, diampu oleh 19 orang guru.

Gambar 4.2.
Suasana Pembelajaran di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap

SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap pada tahu ajaran 2018/2019 berhasil meraih prestasi di bidang akademik, diantaranya adalah hasil UNBK 2019 SMP Islam Al Azhar 15 meraih peringkat 2 SMP Negeri dan swasta se Kabupaten Cilacap, NEM tertinggi se Kabupaten Cilacap, The Best Mapel Bahasa Indonesia, The Best Mapel Matematika The Best Mapel Bahasa Inggris dan The Best Mapel IPA. SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap juga berprestasi di bidang non akademik, yaitu Juara I Lomba Tahfidzul Qur'an Tingkat *SMP* se-*Kabupaten Cilacap* pada bulan Februari 2019.

Tabel 1
Peringkat Kelulusan UN SMP/MTs Kabupaten Cilacap
Tahun Pelajaran 2018/2019[74]

NO	NAMA SATUAN PENDIDIKAN	JUMLAH NILAI	PERINGKAT
1	SMP NEGERI 1 CILACAP	321,57	1
2	SMP ISLAM AL AZHAR 15 CILACAP	316,52	2
3	SMP NEGERI 5 CILACAP	314,20	3
4	SMP NEGERI 2 MAOS	305,36	4
5	SMP NEGERI 1 MAJENANG	303,36	5
6	SMP NEGERI 2 CILACAP	280,07	6
7	SMP NEGERI 1 SAMPANG	278,38	7
8	SMP NEGERI 1 KAWUNGANTEN	275,64	8
9	SMP NEGERI 2 SIDAREJA	274,79	9
10	SMP PIUS CILACAP	274,08	10

B. Kepala SMP Islam Al Azhar 15 dalam Mengimplementasikan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi manajerial adalah kemampuan dan pemahaman kepala sekolah dalam hal pengelolaan sekolah.Dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 disebutkan kompetensi manajerial terdiri dari atas kompetensi.

a. menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan,

[74] Data Dokumentasi Peringkat Kelulusan UN SMP?MTs Kabupaten Cilacap Tahun 2019

b. mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai kebutuhan,
c. memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secaa optimal,
d. mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju pembelajaranyang efektif,
e. menciptakan budaya dan iklim sekolah /madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik,
f. mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal,
g. mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal,
h. mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide,sumber belajar,dan pembiayaan sekolah/madrasah,
i. mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik,
j. mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional.
k. mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
l. mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah/madrasah,
m. mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah,
n. mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan,
o. memanfaatkan kemajuan tehnologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, dan
p. melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjut.[75]

[75] Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm.42-43.

Adapun deskripsi upaya-upaya yang dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah adalah sebagaimana yang dijelaskan berikut ini.

1. Kompetensi perencanaan sekolah

Pada kompetensi menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan ini, dalam implementasinya upaya-upaya yang dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana deskripsi di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap telah melakukan upaya-upaya seperti yang diakuinya yaitu sebagai berikut:

"Jangka pendek (1th) melibatkan semua pendidik dan tenaga kependidikan yang telah dikelompokkan dalam team penyusun perencanaan sekolah.Jangka menengah (2-4 th) melibatkan pendidik, tenaga kependidikan dan dari Yayasan. Caranya menyusun perencanaan dengan berpedoman perencanaan tahun lalu, dievaluasi kemudian menyusun perencanaan yang akan datang dengan adanya inovasi".[76]

Berdasarkan keterangan di atas, diperoleh penjelasan bahwa Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap dalam menyusun perencanaan sekolah dalam berbagai tingkatan adalah meliputi rencana jangka pendek dan jangka menengah. Jangka pendek yaitu untuk jangka 1 tahun ke depan, di mana dalam menyusun rencana ini kepala sekolah melibatkan unsur pendidik dan tenaga kependidikan. Jangka menengah yaitu jangka 2-4 tahun ke depan yang dalam penyusunannya selain melibatkan tenaga pendidik dan kependidikan juga melibatkan yayasan. Penyusunan rencana jangka menengah berdasarkan evaluasi rencana tahun sebelumnya yang diinovasi menjadi perencanaan jangka menengah beberapa tahun ke depan.

Menurut salah satu tenaga kependidikan di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap, yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam menyusun rencana sekolah adalah:

---

[76]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

> "Merujuk perencanaan tahun yang lalu, dan mengembangkan dan berinovasi untuk tahun yang akan datang".[77]

Sementara dari pihak pendidik / guru memberi keterangan sebagai berikut:

> "Team keagamaan mengadakan evaluasi. Penyusunan rencana sekolah adalah meneruskan perencanaan yang lalu dengan menambah dan menginovasi sebagai perencanaan di masa yang akan datang".[78]

Penjelasan lain tentang penyusunan rencana sekolah yang dilakukan oleh Kepala Sekolah seperti yang disampaikan oleh bidang Bimbingan dan Konseling yaitu berikut:

> "Semua unsur pendidik dan tenaga kependidikan dilibatkan lewat team. Kemudian melakukan sosialisasi tentang aturan-aturan, dan selanjutnya dilaksanakan dalam kegiatan".[79]

Bidang kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kepala sekolah dalam menyusun rencana sekolah adalah sebagai berikut:

> "Lewat team struktur, kemudian melakukan rapat kerja tiap akhir tahun sebelum tahun ajaran baru. Selanjutnya adalah melakukan penyusunan EDS dan rencana kcrja tahunan (RKT)".[80]

Keterangan yang telah disampaikan oleh tenaga pendidik / guru dan tenaga kependidikan di atas, adalah senada dengan yang disampaikan oleh kepala sekolah, yaitu bahwa dalam meyusun rencana sekolah, kepala sekolah melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang terbentuk dalam suatu team yaitu disebut team struktur. Rencana sekolah

---

[77]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[78]Hasil wawancara dengan Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[79]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator Bimbingan Konseling (BK)SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[80]Hasil wawancara dengan Luftiana, s.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

disusun berdasarkan rencana tahun sebelumnya yang dievaluasi, dengan melakukan penambahan dan inovasi disusunlah rencana kegiatan sekolah sebagai rencana kegiatan tahunan (RKT) untuk jangka pendek dan jangka menengah.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka diperoleh gambaran bahwa upaya yang dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial yang pertama yaitu kompetensi menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan adalah dalam penyusunannya melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk rencana jangka pendek, dan melibatkan yayasan untuk rencana jangka menengah. Dalam menyusun rencana sekolah mendasarkan pada rencana tahun sebelumnya, hal ini menggambarkan bahwa dalam penyusunan rencana sekolah adalah berkesinambungan, rencana tahun sekolah tahun sebelumnya dilanjutkan untuk dilaksanakan pada tahun berikutnya dengan melakukan penambahan dan inovasi.

2. Kompetensi organisasi sekolah

Pada kompetensi mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana deskripsi di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhandiimplementasikan melalui upaya-upaya berikut:

> “Dibentuk dan reorganisasi tiap tahun organisasi sekolah yang dibutuhkan seperti: OSIS,PKS,PMI, dan Pramuka. Diadakan pembinaan tentang tugas-tugas yang harus dijalankan, dan disosialisasikan kepada seluruh peserta didik dan dikomunikasikan dengan pihak orangtua/wali murid.Dilaksanakan, dimonitoring dan dievaluasi”.[81]

[81]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Keterangan di atas memberi gambaran bahwa dalam mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, kepala sekolah membentuk beberapa organisasi kesiswaanseperti: OSIS, PKS, PMI, dan Pramuka, kemudian melakukan reorganisasi pada organisasi tersebut sesuai dengan kebutuhan. Hal yang dilakukan selanjutnya adalah melakukan pembinaan pada organisasi kesiswaan tersebut. Selain itu keberadaan organisasi kesiswaan tersebut disosialisasikan kepada semua siswa dan dikomunikasikan kepada orangtua/wali murid yang mengikuti OSIS, PKS, PMI, dan Pramuka. Ketika organisasi kesiswaan tersebut mulai berjalan, kepala sekolah melakukan monitoring dan evaluasi.

Salah satu tenaga kependidikan di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan tentang upaya Kepala Sekolah dalam mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan yaitu sebagai berikut:

> "Tiap tahun ada regenerasi LDKM (Latihan Dasar Kepeimimpinan Murid) dilanjutkan ke LKO (Latihan Kelanjutan Organisasi). Bentuknya :OSIS, PKS, PMI, Pramuka dsb".[82]

Keterangan yang diberikan oleh salah seorang guru terkait upaya Kepala Sekolah dalam mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan yaitu adalah sebagai berikut:

> "Tiap tahun ada reorganisasi sekolah seperti OSIS, Pramuka, PMI, PKS. Organisasi sekolah ini punya tugas untuk membantu menertibkan siswa, termasuk dalam kegiatan keagamaan".[83]

Senada dengan keterangan di atas, disampaikan oleh Bidang Kurikulum yaitu bahwa:

---

[82]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[83]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

> "Mereorganisasi pengurus organisasi sekolah seperti :OSIS, PKS,PMI, Pramuka dan sebagainya. Tujuan dari organisasi untuk membantu memudahkan ketertiban baik pada intra".[84]

Penjelasan lainnya disampaikan oleh Koordinator Bimbingan dan Konseling (BK), yaitu bahwa:

> "Reorganisasi pengurus organisasi sekolah seperti OSIS, Pramuka, PKS, PMI dan sebagainya. Sosialisasi program, pelaksanaan, dan evaluasi".[85]

Beberapa keterangan yang diberikan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di atas, membenarkan keterangan yang diberikan oleh kepala sekolah mengenai upaya yang dilakukan dalam mengimplementasikan kompetensi mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan. Perbedaannya adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan cenderung lebih menyoroti dalam hal reorganisasi keorganisasian siswa yaitu OSIS, Pramuka, PMI dan PKS. Kegiatan lain yang dilakukan selain reorganisasi adalah pembinaan yang antara lain dilakukan dengan kegiatan Latihan Dasar Kepeimimpinan Murid yang dilanjutkan dengan Latihan Kelanjutan Organisasi bagi para anggota organisasi tersebut. Selama dalam pelaksanaannya, juga dilakukan monitoring dan evaluasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada kesepahaman antara kepala sekolah dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mengenai mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan. Kesepahaman tersebut antara lain adalah tentang macam-macam organisasi yang dikembangkan di SMP Al-Azhar 15 Cilacap yang meliputi OSIS, Pramuka, PMI dan PKS, pelaksanaan, pembinaan, pengawasan dan evaluasi dari pelaksanaan organisasi sekolah tersebut.

---

[84]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[85]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Gambar 4.3.
Organisasi kesiswaan di SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap

Gambar di atas menunjukkan adanya beberapa organisasi kesiswaan yang dikembangkan dan dibina oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap dalam pembinaan, pengawasan dan evaluasi dari kepala sekolah dalam rangka mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan.

3. Kompetensi pendayagunaan sumber daya sekolah

Pada kompetensi memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal ini, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana yang dideskripsikan di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal diimplementasikan melalui upaya-upaya berikut:

> "Pembinaan rohani pendidik dan tenaga kependidikan tiap pekan dengan kajian tematik. Pembinaan profesi dalam satu semester bisa dilakukan sampai empat kali. Kemudian melakukan studi banding,*workshop*,diklat, seminar dan sebagainya".[86]

[86]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Gambar 4.4
Pembinaan Profesi untuk Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Keterangan di atas memberi penjelasan bahwa dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, kepala sekolah melakukan pembinaan rohani dan pembinaan profesi kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidikan rohani dilakukan setiap minggu dengan melakukan kajian (pengajian). Sedangkan pembinaan profesi dalam satu semester bisa dilakukan hingga 4 (empat) kali. Pembinaan profesi juga diupayakan dengan beberapa kegiatan antara lain studi banding, *workshop*, seminar, diklat dan kegiatan lainnya yang sejenis.

Menurut salah seorang tenaga kependidikan, implementasi kompetensi memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal antara lain adalah seperti keterangannya berikut:

> "Pembinaan rutin kerohanian diisi kajian tematik agama Islam, dan pembinaan profesi".[87]

Salah seorang tenaga kependidikan menerangkan implementasi kepala sekolah pada kompetensi memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal adalah dengan:

[87]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

> "Menempatkan sumberdaya manusia (SDM) sesuai dengan bidangnya, penanggung jawab lapor kepada Kepala Sekolah, dan Studi banding".[88]

Dalam kaitannya dengan implementasi kepala sekolah pada kompetensi memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, koordinator BK menuturkan bahwa yang dilakukan kepala sekolah adalah:

> "Pembinaan terpogram, mengikuti pelatihan,*workshop*,MGMP, dan studi banding".[89]

Implementasi kepala sekolah pada kompetensi memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal menurut salah seorang guru adalah:

> "Mengadakan pembinaan pendidik dan tenaga pendidika secara rutin, mengikutsertakan dalam MGMP, pelatihan, *workshop* dan sebagainya, dan melakukan studi banding".[90]

Dari berbagai keterangan di atas diperoleh penjelasan bahwa upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, adalah dengan melakukan pembinaan rohani dan pembinaan profesi. Pembinaan rohani dilakukan secara rutin setiap minggu melalui kegiatan pengajian, dan pembinaan profesi dilakukan dengan cara mengikutsertakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang dapat mengembangkan atau meningkatkan kapasitas SDM

---

[88]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[89]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[90]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

seperti mengikuti MGMP, pelatihan/diklat, *workshop,* dan melakukan studi banding.

Hasil penelitian di atas memberikan gambaran tentang upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal. Implementasi tersebut berupa pembinaan rohani dan pembinaan profesi. Pembinaan rohani melalui pengajian setiap minggu, dan pembinaan profesi dengan cara mengirim tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan atau meningkatkan kualitasnya seperti mengikuti MGMP, pelatihan/diklat, *workshop,* dan melakukan studi banding.Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menyadari betul bahwa yang kapasitas yang harus ditingkatkan dari SDM di sekolah bukan hanya ketrampilan dan keahlian dalam bekerja saja, tetapi juga keruhaniannya.

4. Kompetensi pembelajaran yang efektif

Pada kompetensi mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran yang efektif ini, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana deskripsi di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran yang efektif diimplementasikan melalui upaya-upaya berikut:

> "Diawal tahun pelajaran mendatangkan narasumber contoh dari Pusat pengembangan kurikulum Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, atau dari yayasan pusat. Mengikutsertakan para pendidik dalam kegiatan: MGMP,pendidikan dan latihan (diklat),*workshop,*seminar dan sebagainya.Studi lanjut dari yayasan yang memberikan izin dan subsidi.Melaksanakan *In House Training* (IHT) untuk keperluan bersama dalam pendidikan".[91]

[91]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Keterangan di atas memberikan gambaran bahwa terkait implementasi kompetensi mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran yang efektif, kepala sekolah telah melakukan upaya-upaya seperti melakukan pelatihan atau workshop dengan mendatangkan narasumber dari luar misalnya dari Pusat Pengembangan Kurikulum Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, dan dari Yayasan Al Ahzar Pusat. Selain itu adalah mengikutsertakan para pendidik dalam kegiatan MGMP, pendidikan dan latihan (diklat), *workshop*, seminar dan sebagainya.Memberikan kesempatan kepada para pendidik untuk melanjutkan studinyadengan biayadisubsidi oleh Yayasan. Kegiatan lainnya adalah melakukan *In House Training* (IHT) untuk keperluan bersama dalam pendidikan agar para pendidik dapat melaksanakan pembelajaran dengan efektif.

Menurut salah seorang tenaga kependidikan, implementasi kompetensi mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran yang efektif adalah seperti keterangannya berikut:

> "Jika ada guru yang berhalangan hadir diganti oleh guru piket. Kepala sekolah juga mengundang nara sumber untuk memberi motivasi lebih maju".[92]

Sementara menurut salah seorang TU, upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran yang efektif adalah:

> "Melakukan supervisi, dan mengadakan kegiatan *In House Training* (IHT)".[93]

[92]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[93]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.P.d, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Tidak berbeda jauh dengan keterangan di atas, Koordinator BK juga menerangkan bahwa dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran yang efektif, kepala sekolah melakukan:

> "Supervisi pembelajaran, dan IHT (*In House Training*)".[94]

Demikian pula keterangan yang diberikan oleh salah seorang guru bahwa dalam dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran yang efektif, kepala sekolah melakukan:

> "Supervisi pembelajaran, dan IHT (*In House Training*) dengan nara sumber dari pemerintah atau yayasan".[95]

Gambar 4.5
IHT dari Pusat Kurikulum Diknas

[94]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[95]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Dari keterangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mengenaik upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran yang efektif, diperoleh ganbaran yang sama yaitu kepala sekolah melakukan supervisi kepada guru dalam hal pelaksanaan pembelajaran, dan melakukan *In House Training* (IHT) dengan nara sumber dari pemerintah atau dari Yayasan.

Hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, diperoleh penjelasan bahwa kepala sekolah sudah melakukan upaya-upaya dalam rangka mengimplementasikan kompetensi mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran yang efektif di sekolah yang dipimpinnya. Apabila mengacu pada keterangan yang diberikan kepala sekolah, yang dilakukan tidak hanya melakukan supervisi dan melakukan kegiatan *In House Training* (IHT) dengan nara sumber dari pemerintah atau dari Yayasan, namun kepala sekolah juga mengirimkan para pendidiknya untuk mengikuti kegiatan MGMP, pendidikan dan latihan (diklat), *workshop*, seminar dan sebagainya, menugaskan para pendidik untuk melanjutkan studinyadengan biayadisubsidi oleh yayasan. Namun kegiatan MGMP, pendidikan dan latihan (diklat), *workshop*, seminar dan sebagainya, menugaskan para pendidik untuk melanjutkan studinyadengan biayadisubsidi oleh yayasan ini oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sepertinya tidak dinilai sebagai bagian dari upaya mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran yang efektif.

5. Kompetensi menciptakan budaya dan iklim sekolah

Pada kompetensi menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik ini, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana deskripsi di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik diimplementasikan melalui upaya-upaya berikut:

> "Mengadakan lomba untuk guru dan karyawan berupa Penelitian Tindakan Kelas (PTK) untuk guru, dan *best practice* untuk karyawan (untuk meningkatkan mutu kerja). Kemudian mengadakan *In House Training* agar menghasilkan perangkat pembelajaran".[96]

Keterangan di atas menggambarkan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik adalah dengan mengadakan perlombaan untuk guru dan karyawan serta *in house training* tentang perangkat pembelajaran. Perlombaan untuk guru adalah perlombaan melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK), dan perlombaan untuk karyawan adalah *best practice*. Perlombaan-perlombaan tersebut diadakan dengan tujuan untuk untuk meningkatkan mutu kerja para guru dan tenaga kependidikan. Disamping itu dengan perlombaan tersebut diharapkan dapat memunculkan ide-ide atau gagasan yang kreatif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

Menurut salah seorang tenaga kependidikan SMP AL ahzar 15 Cilacap, upaya yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik adalah sebagai berikut:

> "Pengajian rutin untuk guru dan karyawan, dan mengadalkan lomba karya inovasi untuk guru dan karyawan".[97]

Tidak berbeda dengan keterangan di atas, terkait dengan kompetensi menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik dari bidang kurikulum menerangkan bahwa kepala sekolah melakukan upaya:

---

[96]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[97]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

> "Pembinaan pendidik dan tenaga pendidikan secara berkala, dan lomba-lomba untuk pendidik dan tenaga kependidikan".[98]

Selanjutnya menurut tenaga kependidikan lainnya yaitu dari Koordnator BK menerangkan bahwa upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik adalah:

> "Mengadakan lomba untuk pendidik dan tenaga kependidikan. PTK unuk inovasi baru dalam pembelajaran, dan *best practice* untuk tenaga kependidikan".[99]

Hal yang sama juga diungkapkan oleh salah seorang guru mengenai upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik seperti keterangannya, yaitu:

> "Diadakan lomba-lomba untuk pendidik dan tenaga pendidikan. PTK untuk pendidik, dan *best practice* untuk tenaga kependidikan".[100]

Keterangan yang diberikan oleh beberapa informan seperti yang telah diuraikan di atas, memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai upaya-upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, yaitu melalui kegiatan lomba untuk guru dan tenaga kependidikan (karyawan). Lomba untuk guru adalah lomba penelitian tindakan kelas (PTK) yang lebih menekankan pada pelaksanaan pembelajaran kepada peserta didik agar pembelajaran dapat berjalan secara efektif. Sedangkan lomba untuk tenaga kependidikan (karyawan) adalah

---

[98]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[99]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[100]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

best practise atau siapa yang melakukan pekerjaan yang terbaik untuk memotivasi mereka melaksanakan pekerjaan seoptimal mungkin. Di samping mengadakan lomba juga melakukan pembinaan secara berkala kepada para pendidik dan tenaga kependidikan, termasuk di dalamnya dilakukan pembinaan ruhani melalui pengajian.

Hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas, memberi deskripsi tentang upaya-upaya dari kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, yang pada garis besarnya upaya-upaya tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut:

1) Melakukan pembinaan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan. Pembinaan yang dilakukan berupa pembinaan ruhani secara berkala dan ketrampilan yaitu melalui *in house training*.
2) Mengadakan lomba bagi para pendidik dan tenaga kependidikan. Lomba bagi para pendidik adalah melakukan penelitian tindakan kelas (PTK) dan lomba untuk tenaga kependidikan adalah *best practise*.

6. Kompetensi pendayagunaan sumber daya manusia

Pada kompetensi mengelola guru atau staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal ini, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana yang dideskripsikan di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi mengelola guru atau staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal diimplementasikan melalui upaya-upaya berikut:

> "Pembinaan rutin yaitu pembinaan rohani maupun profesi, mengikutsertakan dalam kegiatan MGMP,pendidikan dan latihan, *workshop*,seminar, studi banding, dan diikutsertakan dalam kepanitaan secara bergilir, serta studi lanjut dengan izin dan subsidi dari yayasan".[101]

[101]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, MP.d, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Gambar 4.6
Pembinaan Mental Keagamaan Untuk Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Keterangan yang disampaikan oleh kepala sekolah di atas memberi gambaran upaya apa saja yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka mengimplementasikan kompetensi mengelola guru atau staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal adalah melakukan pembinaan rutin yaitu pembinaan rohani maupun profesi kepada para pendidik dan tenaga kependidikan, mengikutsertakan para pendidik pada dalam kegiatan MGMP, mengirim para pendidik dan tenaga kependidikan dalam pendidikan dan latihan, *workshop*, seminar dan studi banding, melibatkan para pendidik untuk ikut serta dalam kepanitaan secara bergilir. Mengirim para pendidik untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebin tingg dengan seizin dan subsidi dari yayasan.

Keterangan mengenai upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola guru atau staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal diberikan oleh tenaga kependidikan sebagaimana keterangannya, sebagai berikut:

> "Secara intern pembinaan agama dan profesi, secara ekstern diikutkan dalam MGMP,Pendidkan dan Latihan,*workshop* dan sebagainya".[102]

Sementara itu bidang kurikulum memberikan keterangannya yaitu sebagai berikut:

> "Mengikut sertakan dala MGMP, pelatihan, workshop, seminar, IHT dan sebagainya, mengikutsertakan dalam lomba guru,karyawan dan sebagainya".[103]

Dari tenaga kependidikan lainnya yaitu dari Koordinator Bimbingan dan Konseling (BK)memberi keterangan sebagai berikut:

> "Pembinaan rutin maupun insidental, IHT (*In House Training*) dan mendatangkan narasumber".[104]

Dari tenaga pendidik/guru memberi keterangan tentang upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola guru atau staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, yaitu:

> "Pembinaan rohani dengan kajian tematik, dan pembinaan profesi".[105]

Berdasarkan beberapa keterangan atau informasi yang diberikan oleh para informan di atas, diperoleh gambaran bahwaupaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola guru atau staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal antara lain

---

[102]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[103]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[104]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[105]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

adalah dengan melakukan pembinaan rohani dan pembinaan profesi yang dilakukan secara rutin dan insidental, mengikutsertakan para pendidik untuk mengikuti MGMP, pendidikan dan pelatihan (diklat), workshop, seminar, IHT, mengikutsertakan para pendidik dalam lomba guru,mengikutsertakan tenaga kependidikan (karyawan) dalam lomba dan sebagainya.

Dari hasil penelitian yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kepala sekolah sudah melakukan upaya-upaya secara intern dan ekstern dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola guru atau staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah yang terutama adalah pembinaan yang dilakukan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan baik pembinaan ruhani maupun profesi. Pembinaan tersebut diimbangi dengan kegitan yang dapat meningkatkan kualitas atau kapasitas kinerja guru dan tenaga kependidikan, seperti diklat, seminar, workshop, perlombaan antar guru dan tenaga kependidikan dan tidak ketinggalan *in house training* sesuai dengan kebutuhan pembelajaran kepada peserta didik.

Gambar 4.7.
Pelaksanaan IHT dengan Nara Sumber dari Yayasan

Gambar pelaksanaan *inhouse training* yang diikuti oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah merealisasikan program-program kerjanya dalam upaya

mengimplementasikan kompetensi mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.

7. Kompetensi sarana prasarana sekolah

Pada kompetensi mengelola saran prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal ini, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana dideskripsikan di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi mengelola sarana prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal diimplementasikan melalui upaya-upaya berikut:

> "Sarana prasarana diusahakan oleh yayasan dengan standar yang cukup baik dan dimanfaatkan semaksimal mungkin, seperti laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) untuk pembelajaran praktik dan Karya Ilmiah Remaja (KIR).Laboratorium komputer untuk pembelajaran juga untuk UNBK. Masjid digunakan untuk ibadah juga untuk tadzarus,hafalan,kuliah tujuh menit (kultum),dan sebagainya. Sarana prasarana terus ditingkatkan seperti melengkapi dengan LCD dan AC agar lebih nyaman dan kondusif".[106]

Berdasarkan keterangan di atas, diperoleh deskripsi bahwa pihak kepala sekolah dalam mengelola sarana prasarana sekolah yang disediakan oleh yayasan antara lain adalah dengan memanfaatkan sarana prasarana tersebut semaksimal mungkin. Misalnya laboratorium IPA dimanfaatkan untuk melakukan praktik-praktik yang diperlukan dalam pembelajaran IPA dan melakukan penelitian-penelitian karya ilmiah. Laboratorium komputer selain digunakan sebagai media pembelajaran juga digunakan untuk UNBK. Masjid selain digunakan untuk ibadah, juga digunakan untuk kegiatan peningkatan keberagamaan seperti kegiatan tadzarus, hafalan AL-Qur'an, tausiyah dan sebagainya. Pihak sekolah juga terus berupaya melengkapi sarana prasaran sekolah yang dirasa masih kurang seperti LCD dan AC.

---

[106]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Menurut pendapat tenaga kependidikan yang dijadikan sebagai informan, upaya yang telah dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola sarana prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal adalah sebagai berikut:

> "Melengkapi sarana prasarana pebelajaran dengan AC,Sound sistem, LCD dan sebagainya. Lab.IPA untuk KIR, dan Lab.Komputer untuk UNBK".[107]

Tenaga kependidikan dari bidang kurikulum menerangkan upaya kepala sekolah untuk mengimplementasikan kompetensi mengelola sarana prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal adalah sebagai berikut:

> "Lab.IPA selain untuk pembelajaran juga untuk Karya Ilmiah Remaja (KIR), lab.Komputer selain untuk pembelajaran juga untuk try out dan UNBK, dan masjid selain untuk ibadah juga untuk menghafal Al Qur'an,tilawah,kajian agama Islam".[108]

Senada dengan keterangan di atas, keterangan diberikan oleh Koordinator BK mengenai upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola sarana prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal adalah sebagai berikut:

> "Lab.IPA untuk pembelajaran, juga untuk KIR, lab.Komputer untuk pembelajaran, try out dan juga untuk UNBK, dan Masjid untuk pembelajaran, ibadah, kajian keagamaan".[109]

Demikian pula dengan keterangan yang diberikan oleh salah seorang guru mengenai upaya kepala sekolah dalam implementasi kompetensi

---

[107]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[108]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[109]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

mengelola sarana prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal yaitu:

> "Laboratorium IPA untuk pembelajaran juga untuk KIR, laboratorium komputer untuk pembelajaran, *try out* juga untuk UNBK, dan labaoratorium keagamaan (masjid) untuk ibadah,kajian,menghafal Al-Qur'an)".[110]

Keterangan yang diberikan oleh beberapa informan di atas semakin menguatkan keterangan yang diberikan oleh kepala sekolah tentang upaya yang dilakukan untuk mengimplementasikan kompetensi mengelola sarana prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. Pada intinya hampir sama upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah adalah memanfaatkan sarana prasarana yang ada dengan seoptimal mungkin, yaitu laboratorium IPA selain digunakan untuk pembelajaran juga untuk karya ilmiah, laboratorium komputer untuk selain digunakan untuk pembelajaran dan*try out* juga untuk UNBK, dan masjid selain digunakan untuk pembelajaran dan ibadah juga untuk kajian keagamaan.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah melakukan upaya-upaya untuk untuk mengimplementasikan kompetensi mengelola sarana prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. Apabila dicermati, pendayagunaan sarana prasarana sekolah lebih difokuskan pada bidang ilmiah dan bidang keagamaan yaitu pemanfaatan laboratorium IPA, komputer dan masjid. Padahal masih ada sarana prasarana sekolah lainnya seperti ruang kelas, ruang aula, stadion olah raga, dan perpustakaan, yang perlu pengelolaan yang tepat dan optimal sehingga dapat mengembangkan potensi dan bakat peserta didik di sekolah melalui kegiatan ekstra kurikuler yang kegiatannya dapat dilakukan dengan memanfaatkan sarana tersebut dengan optimal.

---

[110]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

8. Kompetensi hubungan sekolah dengan masyarakat

Pada kompetensi mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah ini, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana deskripsi di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah diimplementasikan melalui upaya-upaya berikut:

> "Rapat wali murid untuk menyampaikan berbagai informasi dan juga untuk mendapat dukungan moral maupun material,Ibu-ibu wali murid yang mendukung dalam kegiatan siswa seperti bazar,gerakan Jum'ah berkah yang membagi nasi bungkus kepada yang berhak menerima pada hari Jum'at, kemudianmenjalin hubungan yang harmonis dengan pemerintah,lembaga-lembaga terkait juga dengan masyarakat sekitar".[111]

Keterangan di atas menggambarkan upaya kepala sekolah dalam mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah adalah melakukan kerja sama dengan wali murid, menjalin hubungan baik dengan pemerintah, lembaga-lembaga terkait dan masyarakat sekitar.

Keterangan di atas didukung oleh keterangan dari tenaga kependidikan (TU) seperti yang diungkapkan berikut ini:

> "Kegiatan sosial seperti ibu-ibu wali murid membantu dalam bazar, kegiatan Jum'at berkah dengan bagi-bagi nasi bungkus dan sebaginya, dan Beasiswa berprestasi".[112]

---

[111]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[112]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Gambar 4.8
Kepedulian Humas Terhadap Bencana Alam

Dari bidang kurikulum memberi keterangan tentang upaya kepala sekolah pada kompetensi mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah, yaitu:

> "Rapat walimurid dengan Kepala Sekolah dan yayasan. jamaah ibu-ibu walimurid dalam menyukseskan bazar dan jum'at berkah dengan membagi-bagi nasi bungkus kepada yang berhak menerimanya.Kegiatan sosial silaturahmi,ta'ziah dan sebagainya".[113]

Tenaga kependidikan lainnya yaitu dari koordinator BK menerangkan bahwa upaya yang dilakukan kepala sekolah pada kompetensi mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah, yaitu:

> "Promosi sekolah, dan dukungan kegiatan sosial seperti bazar, jum'ah berkah dan lain-lain".[114]

---

[113]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[114]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Salah seorang tenaga pendidik (guru) memberi penjelasan upaya dari kepala sekolah terkait kompetensi mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah adalah sebagai berikut:

> "Rapat walimurid bersama Kepala sekolah, komite sekolah dan yayasan untuk menyampaikan program dan pembiayaan sekolah, kemudian melibatkan walimurid dalam kegiatan sekolah pada bazar,jum'ah berkah kegiatan sosial terutama ibu-ibu walimurid".[115]

Dari beberapa keterangan yang diberikan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mengenai upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah, adalah dengan mengadakan beberapa kegiatan yang dapat mempromosikan sekolah, melakukan rapat dengan walimurid, komite sekolah dan yayasan. Kegiatan yang menunjukkan adanya kepedulian sekolah pada masyarakat sekitar, dan kegiatan yang dapat menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah sudah melakukanupaya-upaya dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah. Upaya tersebut dilakukan secara internal dan eksternal. Secara internal adalah melakukan rapat dengan wali murid, komite sekolah dan yayasan terkait pembiayaan sekolah. Secara eksternal adalah kegiatan bazaar dan jum'at berkah yang melibatkan wali murid, kegiatan ini dapat mempromosikan sekolah kepada masyarakat dan kepedulian sekolah pada masyarakat kurang mampu yang ada di sekitar sekolah. Upaya eksternal lainnya adalah

[115]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

menjalin hubungan baik dengan pemerintah, lembaga-lembaga terkait, dan dengan masyarakat sekitar.

Gambar 4.9
Santunan Kepada Anak Kurang Mampu

Gambar pemberian santunan kepada anak mampu dari masyarakat sekitar yang dilakukan oleh SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap di atas, merupakan salah satu kegiatan yang menunjukkan kepedulian SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap kepada masyarakat sekitar lingkungan sekolah, sebagai salah satu upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide,sumber belajar,dan pembiayaan sekolah.

9. Kompetensi penerimaan peserta didik baru

Pada kompetensi mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru ini, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana deskripsi di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, diimplementasikan melalui upaya-upaya berikut:

> "Peserta didik ikut membantu sosialisasi penerimaan peserta didik baru ke sekolah-sekolah SDdi lingkungan SMP Islam Al Azhar 15 Clacap. Peserta didik juga membantu sosialisasai penerimaan siswa baru dilingkungan keluarga, kerabat, teman-teman disekitar masjid dan musola mereka tinggal".[116]

Keterangan di atas memberikan gambaran upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah terkait kompetensi mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dengan cara melibatkan para siswa dalam mensosialisasikan penerimaan siswa baru ke sekolah-sekolah SD di sekitar SMP Islam Al Azhar 15 Clacap, lingkungan keluarga, kerabat, masyarakat yang berada di sekitar musola dan atau masjid tempat tinggal para siswa.

Keterangan yang diberikan oleh salah satu TU mengenai upaya kepala SMP Islam Al Azhar 15 Clacapdalam implementasi kompetensi mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, adalah sebagai berikut:

> "Kegiatan sosial seperti ibu-ibu wali murid membantu dalam bazar, kegiatan Jum'at berkah dengan bagi-bagi nasi bungkus dan sebagainya, dan beasiswa bagi siswa berprestasi".[117]

Dari bagian bidang kurikulum memberi keterangan tentang upaya kepala sekolah dalam implementasi kompetensi mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, yaitu:

> "Peserta didik ikut mensosialisasikan penerimaan peserta didik baru kepada Sekolah Dasar dilingkungan SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap. Peserta didik juga ikut mensosialisasikan penerimaan peserta didik baru dilingkungan tempat tinggal peserta didik".[118]

---

[116]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[117]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[118]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Kompetensi mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, menurut koordinator BKoleh kepala sekolah diupayakan melalui:

> "Sosialisasi ke Sekolah Dasar,ke masjid dan lingkungan peserta didik. Penampilan kegiatan peserta didik pada *event* tertentu untuk promosi sekolah".[119]

Selanjutnya menurut salah satu guru, upaya kepala sekolah dalam implementasi kompetensi mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru adalah melalui kegiatan:

> "Mendata yang punya adik atau saudara calon pesrta didik, kunjungan promosi ke Sekolah Dasar, dan penampilan siswa dalam *event-event* tertentu seperti membaca Al Qur'an, pidato, QCB (*Qur'an Character Building*) sebagai promosi".[120]

Keterangan para informan di atas memberi penjelasan yang senada dengan keterangan yang disampaikan oleh kepala sekolah, yaitu bahwa upaya implementasi kompetensi mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik barudengan melibatkan peserta didik untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatanpenerimaan peserta didik baru. Kegiatan tersebut antara lain adalah sosialisasi ke sekolah-sekolah SD di lingkungan SMP Islam AL-Ahzar 15 Cilacap, dan sosialisasi ke lingkungan terdekat peserta didik seperti lingkungan keluarga, teman, dan masjid/musola. Selain itu juga melalui *event-event* yang diselenggarakan oleh sekolah yang menampilkan peserta didik sebagai ajang promosi sekolah kepada masyarakat sekitar.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah diuraikan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah sudah melakukan upaya-upaya untuk

---

[119]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[120]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

mengimplementasikan kompetensi mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru adalah melalui kegiatan, yaitu dengan melibatkan peserta didik untuk berpartisipasi aktif dalam sosialisasi dan promosi sekolah dalam rangka penerimaan peserta didik baru. Kegiatan tersebut tidak hanya dilakukan di dalam lingkungan sekolah, tetapi juga di luar lingkungan sekolah seperti di lingkungan keluarga peserta didik dan di lingkungan tempat peserta didik tinggal. Sehingga jangkauan sosialisasi atau informasi tentang penerimaan peserta didik baru di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap lebih luas.

10. Kompetensi pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran

Pada kompetensi mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional ini, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana yang dideskripsikan di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional, diimplementasikan melalui upaya-upaya berikut:

> "Dibentuk Team pengembangan kurikulum untuk merencanakan dan melaksanakan pengembangan kurikulum dari mencari narasumber sampai pelaksanaan *In House Training* (IHT) serta mempraktikkan hasilnya, disosialsasikan, dimonitoring dan dievaluasi".[121]

Keterangan di atas memberikan penjelasan bahwa selaku kepala sekolah telah berupaya untuk mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional dengan membentuk team pengembangan kurikulum untuk merencanakan dan melaksanakan pengembangan kurikulum yang meliputi kegiatan mencari narasumber, pelaksanaan *In House Training* (IHT)sampai dengan

[121]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

mempraktikkan hasil perencanaan, mensosialisasikan, memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pembelajarannya.

Menurut keterangan tenaga kependidikan (TU), upaya dari kepala sekolah dalam implementasi kompetensi mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional adalah sebagai berikut:

> "Dibentuk Team Pengembang kurikulum, disosialisasikan, diimplementasikan, dan dievaluasi".[122]

Keterangan yang diberikan oleh bidang kurikulum mengenai upaya mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional oleh kepala sekolah, yaitu:

> "Pembentukan team pengembang kurikulum, dimusyawarahkan dalam team, disosialisasikan kepada pendidik, diimplementasikan oleh pendidik, disupervisi, dievaluasi dan didiskusikan".[123]

Pendapat Koordinator BK tentang upaya kepala sekolah pada implementasi kompetensi mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional, adalah sebagaimana keterangannya berikut ini:

> "Dibentuk team pengembangan kurikulum, disosialisasikan, diimplementasikan oleh guru-guru, dievaluasi oleh kepala sekolah".[124]

Menurut keterangan salah satu guru, pada kompetensi mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional oleh kepala sekolah diimplementasikan dengan upaya seperti berikut:

---

[122]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.
[123]Hasil wawancara dengan Luftiana, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.
[124]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

> "IHT (*In House Training*) dengan mendatangkan narasumber dari pemerintah ataupun dari yayasan pusat, *workshop* pembuatan RPP dan media pembelajaran, serta studi banding".[125]

Beberapa keterangan yang diberikan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap memberi deskripsi yang tidak jauh beda dengan keterangan yang diberikan oleh kepala sekolahnya. Upaya-upaya yang dilakukan oleh kepalaSMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap dalam rangka mengimplementasikan kompetensi manajerial yang ke 10 yaitu kompetensi mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional adalah membentuk team pengembangan kurikulum, mengadakan *workshop* membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) beserta media atau metode pembelajarannya, mengadakan kegiatan *In House Training* dengan nara sumber dari luar sekolah, melakukan studi banding, disosialisasikan kepada pendidik, diimplementasikan oleh para pendidik, pelaksanaanya disupervisi oleh kepala sekolah, dan oleh kepala sekolah dievaluasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah diuraikan di atas, maka dalam hal ini dapat diambil satu kesimpulan yaitu bahwa kepala sekolah telah memahami dan melakukan upaya-upaya untuk mengimplementasikan kompetensi mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional dari awal hingga akhir, yaitu dari perencanaan sampai dengan monitoring dan evaluasi pelaksanaan rencana pembelajaran yang disusun oleh tim pengembangan kurikulum dan di*breakdown* dalam perencanaan yang lebih konkret yaitu perencanaan pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang dibuat dan dilaksanakan oleh para pendidik. Dalam pelaksanaan tersebut kepala sekolah melakukan supervisi, *monitoring* dan evaluasi agar kegiatan pembelajarannya sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional.

---

[125]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Gambar 4.10
Pelaksanaan *Workshop* Pengembangan Kurikulum

Gambar di atas adalah kegiatan pelaksanaan *workshop* tentang pengembangan kurikulum dengan nara sumber dari pemerintah dan dari yayasan pusat. Kegiatan ini menunjukkan bahwa kepala SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap merealisasikan program-program untuk para tenaga pendidik sebagai upaya dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional.

11. Kompetensi keuangan sekolah

Pada kompetensi mengelolakeuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien ini, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana deskripsi di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi mengelolakeuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, diimplementasikan melalui upaya-upaya berikut:

> "Untuk keuangan yang datang dari pemerintah mengacu kepada petunjuk teknis pemerintah seperti dana BOS dan sebagainya.Untuk keuangan selain dari pemerintah mengacu kepada petunjuk teknis dari yayasan".[126]

Keterangan di atas memberikan gambaran bahwa kepala sekolah tidak memberikan penjelasan yang konkret tentang upaya yang dilakukan dalam implementasi kompetensi mengelolakeuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien. Dari keterangan tersebut diperoleh informasi bahwa sumber keuangan SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap berasal pemerintah yaitu dana biaya operasional sekolah (BOS) dan non pemerintah (donatur). Pengelolaan dana BOS mengacu pada petunjuk teknis pemerintah, dan untuk keuangan yang berasal dari non pemerintah mengacu pada petunjuk teknis dari yayasan.

Keterangan senada disampaikan oleh TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap, yaitu:

> "Untuk dana yang berasal dari Pemerintah menggunaan petunjuk teknis dari pemerintah, Untuk dana yang non pemerintah memakai petunjuk teknis yayasan".[127]

Keterangan lain yang disampaikan oleh bidang kurikulum tentang upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi mengelolakeuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, yaitu:

> "Pengelolaan keuangan yang berasal dari pemerintah memakai petunjuk teknis dari pemerintah.Pengeolaan yang diluar dari pemerintah dengan petunjuk teknis yayasan".[128]

---

[126]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.
[127]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.
[128]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Selanjutnya menurut koordinator BK, pengelolaan keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, diupayakan dengan pengelolaan berikut:

> "Untuk dana yang datang dari pemerintah menggunakan petunjuk teknis dari pemerintah.Untuk dana yang datang dari luar pemerintah menggunakan petunjuk teknis dari yayasan".[129]

Salah satu guru juga memberikan keterangan yang serupa pada upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi mengelolakeuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, yaitu:

> "Dana yang berasal dari pemerintah menggunakan petunjuk teknis dari pemerintah, dana yang lain menggunakan petunjuk teknis dari yayasan".[130]

Keterangn dari para informan yang merupakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap yang telah dikemukakan di atas semakin menguatkan penjelasan yang diberikan oleh kepala sekolah, yaitu bahwa upaya dari kepala sekolah dalam implementasi kompetensi mengelolakeuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien adalah mengikuti petunjuk teknis yang diberikan oleh pemerintah untuk dana bantuan yang berasal dari pemerintah seperti dana BOS, dan mengikuti petunjuk teknis dari yayasan untuk dana bantuan non pemerintah.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melakukan upaya-upaya untuk mengimplementasikan kompetensi mengelolakeuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.Apabila dicermati, kepala sekolah tidak

---

[129]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[130]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

dapat melakukan upaya yang lebih pada kompetensi ini karena pengelolaannya hanya mengikuti petunjuk teknis yang sudah ditetapkan oleh pemerintah dan yayasan.Dalam kompetensi ini kepala sekolah sepertinya tidak mendapat kapasitas untuk mengelola keuangan berdasar kebijakan yang ditetapkannya karena sudah ditentukan oleh peraturan pemerintah dan yayasan.

12. Kompetensi ketatausahaan sekolah

Pada kompetensi mengelolaketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan sekolah, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana yang dideskripsikan di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi mengelolaketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan sekolah, diimplementasikan melalui upaya-upaya berikut:

> "Mengurusi bagian kepegawaian, mengurusi bagian kesiswaan, mengurusi bagian persuratan dan mengurusi bagian keuangan".[131]

Keterangan di atas menggambarkan pengakuan kepala sekolah yang telah berupaya mengimplementasikan kompetensi mengelolaketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan sekolah antara lain dengan mengurus bagian kepegawaian, mengurusi bagian kesiswaan, mengurusi bagian persuratan dan mengurusi bagian keuangan. Dalam hal ini kepala sekolah tidak memberikan penjelasan yang lebih konkret dan detail tentang kegiatan apa saja yang dilakukan dan bagaimana kepala sekolah mengurus bagian kepegawaian, mengurusi bagian kesiswaan, mengurusi bagian persuratan dan mengurusi bagian keuangan.

Keterangan yang diberikan oleh bagian TU tentang upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi mengelolaketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan sekolah, adalah sebagai berikut:

---

[131]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

> "Inventarisasi data siswa dengan dapodik, inventarisasi data pegawai, inventarisasi data sarana prasarana dan membuat laporan kegiatan berusaha tepat waktu".[132]

Sementara itu dari bidang kurikulum memberi keterangan sebagai berikut:

> "Mengelola administrasi kepegawaian, mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi keuangan dan membuat laporan tepat waktu".[133]

Dari koordinator BK memberikan keterangannya yang tidak jauh berbeda dengan keterangan dari bidang kurikulum di atas, yaitu sebagai berikut:

> "Administrasi kepegawaian, administrasi kesiswaan, administrasi sarana prasarana dan membuat laporan kegiatan tepat waktu".[134]

Dari pihak guru memberikan keterangan yang senada pula, yaitu sebagai berikut:

> "Mengelola administrasi kepegawaian, mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi sarana prasarana dan membuat laporan kegiatan tepat waktu".[135]

Keterangan-keterangan yang diberikan oleh beberapa informan di atas memberikan deskripsi upaya kepala sekolah pada implementasi kompetensi mengelolaketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan sekolah adalah mengelola administrasi kesiswaan misalnya dengan

---

[132]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[133]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[134]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[135]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

melakukan inventarisasi data siswa untuk dapodik, mengelola administrasi kepegawaian dengan melakukan inventarisasi data pegawai, mengelola administrasi sarana prasarana dengan melakukan inventarisasi data sarana prasarana, dan selanjutnya adalah membuat laporan kegiatan dengan tepat waktu.

Hasil penelitian berupa hasil wawancara dari beberapa informan yang sudah dikemukakan di atas, upaya kepala sekolah dalam implementasi kompetensi mengelolaketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan sekolah, pada intinya adalah meliputi: 1) mengelola administrasi terkait sumber daya manusia yang meliputi peserta didik, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan sekolah, 2) mengelola sarana dan prasarana yang ada di lingkungan sekolah, 3) membuat laporan kegiatan tepat waktu.

13. Kompetensi unit layanan khusus sekolah

Pada kompetensi mengelolaunit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana yang dideskripsikan di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi mengelolaunit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah, diimplementasikan melalui upaya-upaya berikut:

> "Layanan khusus bimbingan konseling, layanan khusus perpustakaan, layanan khusus laboratoriom, layanan khusus keagamaan Islam, layanan khusus ekstra kurikuler, dan layanan khusus Usaha Kesehatan Sekolah (UKS)".[136]

Keterangan di atas memberikan gambaran upaya kepala sekolah dalam kompetensi mengelolaunit layanan khusus sekolah dalam mendukung

[136]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah. Upaya tersebut antara lain adalah mengadakan beragam layanan khusus dalam hal bimbingan konseling, perpustakaan, laboratoriom, keagamaan Islam, ekstra kurikuler, dan Usaha Kesehatan Sekolah (UKS).

Gambar 4.11
Kegiatan Keagamaan Siswa

Gambar 4.12
Kegiatan Romadhon Para Siswa

Terkait upaya kepala sekolah dalam implementasi kompetensi mengelolaunit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah, tenaga kependidikan memberikan keterangan berikut:

> "Layanan Bimbingan Konseling, layanan khusus keagamaan, layanan khusus perpustakaan, layanan khusus laboratorium, layanan khusus ekstrakurikuler, dan layanan khusus Usaha Kesehatan Sekolah".[137]

Bidang kurikulum memberi keterangannya tentang upaya dari kepala sekolah pada implementasi kompetensi mengelolaunit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah, yaitu:

> "Layanan khusus Bimbingan Konseling (BK), layanan khusus Keagamaan Islam, layanan khusus perpustakaan, layanan khusus laboratorium, layanan khusus ekstra kurikuler dan layanan khusus usaha kesehatan sekolah".[138]

Keterangan yang diberikan oleh coordinator BK hampir senada dengan keterangan sebelumnya, yaitu:

> "Layanan khusus Bimbingan Konseling (BK), layanan khusus perpustakaan, layanan khusus keagamaan Islam, dan layanan khusus Laboratorium".[139]

Keterangan yang diberikan oleh salah satu guru terkait dengan upaya kepala sekolah pada implementasi kompetensi mengelolaunit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah, adalah sebagai berikut:

> "Layanan khusus keagamaan, tahfiz Qur'an untuk seluruh peserta didik, sholat dhuha dan tadzarus sebelum belajar".[140]

---

[137]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[138]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[139]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[140]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Beberapa keterangan dari para informan yang telah diuraikan di atas memberikan deskripsi tentang upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi mengelolaunit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah, yaitu mengadakan layanan-layanan khusus dalam Bimbingan Konseling (BK), keagamaan Islam, perpustakaan, laboratorium, ekstra kurikuler dan usaha kesehatan sekolah. Layanan khusus dalam bidang keagamaan Islam seperti tahfiz Qur'an untuk seluruh peserta didik, sholat dhuha dan tadzarus sebelum belajar.

Hasil penelitian berupa hasil wawancara dari beberapa informan yang telah dikemukakan di atas, menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melakukan upaya-upaya untuk mengimplementasikan kompetensi ke 13 ini yaitu kompetensi mengelolaunit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah. Upaya-upaya tersebut diwujudkan dengan mengadakan berbagai layanan khusus di bidang pendidikan, kesehatan, keagamaan/keruhanian, pengembangan potensi dan minat bakat para peserta didik di sekolah.

14. Kompetensi sistem informasi sekolah

Pada kompetensi mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana deskripsi di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program, diimplementasikan melalui:

"WA *online* dan EDS *online*".[141]

Keterangan kepala sekolah di atas memberikan deskripsi bahwa upaya yang telah dilakukannya untuk mengimplementasikan kompetensi

[141]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program adalah memanfaatkan teknologi informasi (IT) yaitu menggunakan aplikasi media *online*berupa WA dan EDS.

Keterangan dari tenaga kependidikan (TU) terkait upaya kepala sekolah dalam kompetensi mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program adalah sebagai berikut:

"WA *online*, instagram, dan *facebook*".[142]

Keterangan informan lainnya yaitu dari bidang kurikulum mengenai implementasi kompetensi mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program, yaitu:

"WA *online* dan EDS *online*".[143]

Koordinator BK dalam hal ini juga memberikan keterangan yang tidak berbeda jauh dengan keterangan informan sebelumnya, yaitu:

"Menggunakan WA *online*dan menggunakan EDS *online*".[144]

Demikian pula yang diterangkan oleh salah satu guru tentang upaya kepala sekolah pada implementasi kompetensi mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program yaitu sebagai berikut:

"Evaluasi Diri Sendiri (EDS) *online* dan WA *online*".[145]

---

[142]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[143]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[144]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[145]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Beberapa keterangan dari informan lain yang diuraikan di atas memberi gambaran bahwa upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program adalah dengan memanfaatkan IT berupa aplikasi *online* yaitu WA dan EDS, juga memanfaatkan jejaring media sosial lainnya seperti instagram dan *facebook*.

Hasil penelitian dari para informan yang telah dikemukakan di atas dapat menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melakukan upaya-upaya dalam mengimplementasikan kompetensi mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program melalui pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi yang saat ini banyak digunakan oleh masyarakat pada umumnya, yaitu aplikasi online WA dan EDS, serta memanfaatkan jejaring media sosial seperti instagram dan *facebook*. Dari hal ini maka dapat dikatakan bahwa kepala sekolah dapat mengikuti perkembangan jaman dalam mengelola system informasi untuk kepentingan sekolahnya dengan memanfaatkan kemajuan teknologi pada jaman sekarang.

15. Kompetensi teknologi informasi

Pada kompetensi memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana yang dideskripsikan di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, diimplementasikan melalui upaya-upaya berikut:

"Istagram, *You Tube* dan *Game online* QUIZIZZ".[146]

[146]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Berdasarkan keterangan kepala sekolah di atas, diperoleh deskripsi tentang upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, yaitu memanfaatkan aplikasi WA, *You Tube*, dan membuat *game online* bernama QUIZIZZ.

Menurut keterangan dari tenaga kependidikan, kepala sekolah memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, yaitu:

"Pembelajaran dengan LCD dan melakukan koreksi dengan LJK".[147]

Bidang kurikulum memberikan keterangan terkait upaya kepala sekolah pada kompetensi memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, yaitu sebagai berikut:

"Instagram, *You tube*dan QUIZIZZ *game online*".[148]

Tidak berbeda dengan keterangan di atas, koordinator BK juga memberikan keterangan yang senada mengenai upaya kepala sekolah pada kompetensi memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, yaitu:

"Instagram, *Youtube* dan QUIZIZZ(*game online*)".[149]

Keterangan dari tenaga pendidik tentang upaya kepala sekolah pada kompetensi memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, adalah sebagai berikut:

---

[147]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[148]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[149]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

"Aplikasi QUIZIZZ (*game online*), *You tube* dan instagram".[150]

Keterangan yang diberikan oleh beberapa informan di atas, sama dengan keterangan yang diberikan oleh kepala sekolah yaitu bahwa upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah adalah dengan memanfaatkan aplikasi instagram dan QUIZZ *game online*, serta memanfaatkan *chanelYou tube*. Selain itu dalam pembelajaran para guru menggunakan LCD dan saat melakukan koreksi hasil penilaian semester menggunakanjaringan komputer yaitu LJK.

Berdasarkan hasil penelitian yang bersumber pada hasil wawancara dari para informan yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diambil satu kesimpulan yaitu bahwa kepala sekolah telah melakukan upaya-upaya dalam implementasi kompetensi memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah dengan memanfaatkan aplikasi media sosial yang dirasa layak digunakan dalam urusan pendidikan.Beberapa aplikasi yang dimanfaatkan adalah instagram dan WA untuk mempermudah komunikasi dan memberikan informasi kepada wali murid dan tenaga akademik sekolah. Dalam hal pembelajaran memanfaatkan aplikasi *game online*, *chanelYou tube*, layar LCD dan aplikasi LJK.

[150]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Gambar 4.13
Siswa Melakukan Pembelajaran Menggunakan *Handphone*

Gambar di atas memperlihatkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap yaitu WA, instagram, *facebook* dan *youtube* yang diakes memhhunakan perangkat *handphone*. Gambar di atas juga menunjukkan bahwa kepala sekolah benar-benar memanfaatkan aplikasi WA, instagram, dan media sosial *facebook* dalam upayanya mengimplementasikan kompetensi manajerial ke 15 yaitu kompetensi memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.

16. Kompetensi monitoring, evaluasi dan pelaporan

Pada kompetensi melakukan monitoring,evaluasi danpelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah denganprosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjut, upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah sebagaimana yang dideskripsikan di bawah ini.

Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap menerangkan kompetensi melakukan monitoring,evaluasi danpelaporan pelaksanaan program kegiatan

sekolah denganprosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjut, diimplementasikan melalui upaya-upaya berikut:

> "Monitoring memakai CCTV, evaluasi oleh kepala sekolah dengan cara memanggil guru, laporan kegiatan yang dibuat langsung didiskusikan bersama".[151]

Keterangan dari kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap di atas memberikan gambaran bahwa upaya dalam mengimplementasikan kompetensi melakukan *monitoring*,evaluasi danpelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah denganprosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjut yaitu dalam kegiatan monitoring dilakukan dengan memanfaatkan CCTV, evaluasi pembelajaran dilakukan secara langsung dan bersifat pribadi dengan cara kepala sekolah memanggil guru, kemudian untuk pelaporan pelaksanaan program yang dibuat oleh guru atau tenaga kependidikan langsung didiskusikan bersama yaitu oleh kepala sekolah dan pembuat laporan.

Keterangan yang diberikan oleh tenaga kependidikan (TU) pada implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah yang terakhir ini adalah sebagai berikut:

> "*Monitoring* dilakukan dengan supervisi pembelajaran, evaluasi dilakukan sesuai kalender pendidikan, dan laporan dibuat tepat waktu".[152]

Keterangan dari bidang kurikulum pada kompetensi ini adalah sebagai berikut:

> "*Monitoring* dilakukan dengan supervisi dan CCTV, evaluasi dilakukan dengan carakepala memanggil guru, dan laporan yang dibuat langsung didiskusikan".[153]

---

[151]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[152]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Menurut keterangan dari koordinator BK pada kompetensi ini adalah sebagaimana pernyataannya berikut:

> "*Monitoring*dilakukan dengan CCTV dan supervisi, evaluasi dilakukan dengan cara guru dipanggil, dan untuk pelaporan dibuat tepat waktu".[154]

Keterangan yang disampaikan oleh salah satu guru yang dijadikan sebagai informan, upaya kepala sekolah pada implementasi kompetensi melakukan monitoring,evaluasi danpelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah denganprosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjut adalah sebagai berikut:

> "*Monitoring*dilakukan dengan CCTV dan supervisi pembelajaran, evaluasi dilakukan dengan cara guru dipanggil kepala sekolah dan pelaporan kegiatan dibuat tepat waktu".[155]

Berdasarkan keterangan yang diberikan oleh para informan seperti yang telah dikemukakan di atas, diperoleh satu gambaran tentang upaya kepala sekolah dalam implementasi kompetensi melakukan monitoring,evaluasi danpelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah denganprosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjut.Kegiatan monitoring oleh kepala sekolah dilakukan dengan memanfaatkan CCTV dan melakukan supervisi kepada para guru saat pembelajaran di kelas. Kegiatan evaluasi oleh kepala sekolah dilakukan secara langsung dan bersifat pribadi dengan cara memanggil guru yang akan diberi evaluasi. Kemudian untuk pelaporan pelaksanaan program, kepala sekolah meminta guru untuk

---

[153]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[154]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[155]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

membuat laporantepat waktu dan laporan tersebut langsung didiskusikan dengan kepala sekolah.

Hasil penelitian di atas dapat menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah melakukan upaya-upaya untuk mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah yang terakhir yaitu kompetensi melakukan *monitoring*,evaluasi danpelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah denganprosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjut.Apabila dicermati, pada kompetensi ini kepala sekolah juga memanfaatkan kemajuan teknologi yaitu menggunakan CCTV untuk melakukan monitoring.Dalam menjalankan kompetensinya ini kepala sekolah cebderung melakukannya secara personel dan langsung, sehingga kepala sekolah juga memperoleh *feedback* atau umpan balik secara langsung dari guru atau pembuat laporan kegiatan. Sehingga menurut peneliti dengan cara tersebut baik kepala sekolah maupun guru atau pembuat laporan dapat membuat rencana rindak lanjut dengan cepat, dan apabila ada permasalahan segera dapat teratasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan berbagai deskripsi yang diperoleh sebagaimana yang sudah dikemukakan dengan rinci di atas tentang upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah yang meliputi 16 jenis kompetensi, secara umum dan komprehensif dapat dikatakan bahwa kepala SMP Islam Al Ahzar 15 Cilacap telah melakukan upaya-upaya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada di lingkungan sekolah baik dari sumber daya manusia, sarana dan prasarana sekolah, sumber keuangan sekolah, maupun kemajuan teknologi di bidang informasi dan komunikasi.

Dengan telah diimplementasikannya kompetensi manajerial kepala sekolah oleh kepala SMP Islam Al Ahzar 15 Cilacap, maka dapat dikatakan bahwa kepala SMP Islam Al Ahzar 15 Cilacap mampu menjalankan mampu

menjalankan tugas dang fungsinya sebagai pemimpin yang diamanatkan kepadanya, yaitu[156]:

a. Mampu merencanakan tujuan dan mengatur atau mengelola sekolah yang dipimpinnya.
b. Mampu mengorganisasikan orang-orang yang bekerja dengannya sehingga orang-orang tersebut dapat mengerahkan kemampuan sesuai dengan bidang keahliannya secara optimal.
c. Mampu memotivasi dan membawa semua orang di sekolah pada pencapaian tujuan atau target-target sekolah yang telah ditetapkan.
d. Mampu mengendalikan sekolah yang dipimpinnya.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial diantaranya berdampak kepada peningkatan kapasitas tenaga pendidik atau guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dan proses pembelajaran kepada peserta didik misalnya supervisi tenaga pendidik dalam pembelajaran, mengikutsertakan guru dalam kegiatan MBMP, workshop, pendidikan dan pelatihan, in house training, studi banding dan lain sebagainya. Adanya kegiatan yang dapat meningkatkan kapasitas tenaga pendidik tersebut membuahkan hasil prestasi belajar siswa yang tinggi, yang dibuktikan dengan diraihnya rangking terdepan se kabupaten Cilacap dalam hasil UNBK.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Muhammad Makhfud yaitu bahwa pengembangan yang dilakukan Kepala SMA Negeri 1 Purwosari dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan melakukan berbagai upaya: (a) mengikutkan dalam berbagai forum ilmiah (seperti diklat, penataran, seminar, maupun workshop); (b) studi lanjut; (c) revitalisasi MGMP; (d) membentuk forum silaturrahim antar guru (SMA Negeri 1 Purwosari); (e) meningkatkan kesejahteraan guru; (f) penambahan fasilitas penunjang dan layanan serta penambahan koleksi perpustakaan; (g) mengoptimalkan layanan bimbingan konseling; (h) studi banding ke

[156] Helmawati, *Meningkatkan*.....hlm 14.

sekolah/madrasah lain secara personal; dan (i) sertifikasi guru; dan 3) evaluasi yang dilakukan Kepala SMA Negeri 1 Purwosari dalam meningkatkan kinerja guru, adalah: (a) melakukan supervisi pendidikan bagi guru, baik secara personal maupun kelompok; (b) teknik supervisi pendidikan yang digunakan adalah secara langsung (*directive*) dan tidak langsung (*non direcvtive*); (c) aspek penilaian dalam supervisi pendidikan adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan peserta didik (hasil tes dan prestasi peserta didik), RPP, dan silabus; dan (d) dalam melakukan evaluasi, kepala SMA Negeri 1 Purwosari, disamping menggunakan supervisi pendidikan, juga menggunakan format Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3).[157]

C. Respon Pendidik dan Tenaga Kependidikan Terhadap Kompetensi Manajerial Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap

Upaya-upaya yang dilakukan kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap dalam rangka mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah yang meliputi 16 jenis kompetensi manajerial, melibatkan semua anggota SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap yaitu tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik beserta orang tua murid atau wali murid. Upaya-upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah biasanya menimbulkan atau memunculkan kebijakan-kebijakan atau program-program sekolah untuk dilaksanakan demi tercapainya tujuan atau visi dan misi sekolah.

Sebagaimana umunya yang terjadi di tengah masyarakat ataupun di suatu lembaga/organisasi, upaya-upaya tersebut akan direspon oleh anggota organisasi atau lembaga tersebut, tidak terkecuali di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap. Respon atau tanggapan yang diberikan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan atas upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan

[157]Muhammad Makhfud,Tesis yang berjudul *Kompetensi manajerial Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1Purwos*ari Pasuruan.

kompetensi manajerial kepala sekolah adalah sebagaimana yang dideskripsikan di bawah ini.

Menurut kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap, respon yang diberikan oleh tenaga pendidik dan kependidikan atas upaya-upaya yang dilakukannya dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah adalah sebagaimana keterangannya berikut:

> "Mendukung untuk peningkatan kompetensi guru dan staf, namun tetap kritis dengan berdiskusi untuk kebaikan bersama".[158]

Berdasar keterangan di atas diperoleh informasi bahwa kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap merasa bila respon yang diberikan oleh para pendidik dan tenaga kependidikan adalah positif yaitu dengan mendukung terutama yang berkaitan dengan kompetensi yang berhubungan langsung dengan peningkatan kompetensi guru dan staff. Namun demikian para pendidik dan tenaga kependidikan tetap bersikap kritis dengan memberikan saran dan masukan dalam diskusi untuk kebaikan semua.

Dari tenaga kependidikan (TU) menerangkan bahwa respon yang diberikan adalah sebagai berikut:

> "Sangat mendukung, dan ikut berpartisipasi".[159]

Tenaga kependidikan lainnya yaitu dari bidang kurikulum memberi keterangannya sebagai berikut:

> "Sangat mendukung dengan berpartisipasi, namun tetap kritis".[160]

---

[158]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[159]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[160]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Respon yang diberikan oleh koordinator BK adalah sebagaimana keterangannya berikut:

"Mendukung, ikut berpartisipasi, dan tetap kritis".[161]

Respon dari tenaga pendidik (guru) terkait upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah adalah sebagaimana keterangannya berikut:

"Mendukung, ikut berpartisipasi dan bersikap kritis".[162]

Keterangan-keterangan yang diberikan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mengenai upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah pada umumnya menggambarkan respon yang sama, yaitu mendukung implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah, ikut berpartisipasi dalam upaya-upaya tersebut, dan tetap bersikap kritis dengan memberikan kritik yang membangun, saran dan masukan yang terjadi dalam diskusi demi kebaikan bersama.

Hasil penelitian yaitu keterangan atau pengakuan dari parainforman menunjukkan bahwa para pendidik dan tenaga kependidikan merespon positif upaya-upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah. Respon positif tersebut ditunjukkan dengan sikap dan tindakan yaitu ikut berpartisipasi dalam upaya-upaya dari kepala sekalah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial, dan bersikap kritis dengan mengkritisi prgram-program atau upaya kepala sekolah tersebut. Sikap kritis ini bukan sebagai sikap negatif atau perlawanan, namun menanggapi hal yang dirasa kurang tepat agar ada perbaikan demi kepentingan dan kebaikan

[161]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[162]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S, Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

bersama (sekolah, kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan serta peserta didik).

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa respon dari para pendidik dan tenaga kependidikan pada upaya-upaya kepala sekalah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial adalah positif, yaitu mendukung implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah. Dukungan-dukungan tersebut diwujudkan dalam bentuk sebagaimana keterangan dari para informan di bawah ini.

Menurut kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap bentuk dukungan dari para pendidik dan tenaga kependidikan pada upaya implementasi kompetensi manajerialnya di sekolah adalah seperti pernyataannya berikut:

> "Ya mendukung, bentuknya adalah melaksanakan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya contoh tugas pendidikmembuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), melaksanakan proses pembelajaran dan melaksanakan evaluasi. Untuk tenaga kependidikan contoh ketatausahaan melaksanakan tugas administrasi yang baik, yang bisa membantu meningkatkan hasil pendidikan yang bermutu".[163]

Keterangan di atas memberikan gambaran bahwa kepala sekolah mengakui adanya dukungan dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Diterangkan bahwa bentuk dukungan dari pendidik adalah melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pendidikmisalnya membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), melaksanakan proses pembelajaran dan melaksanakan evaluasi.Bentuk dukungan dari tenaga kependidikan adalah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya misalnya pada ketatausahaan, melaksanakan tugas administrasi yang baik yaitu yang bisa membantu meningkatkan hasil pendidikan yang bermutu.

Dari tenaga kependidikan (TU) juga mengakui bahwa tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mendukung upaya-upaya kepala sekolah, dimana bentuk dukungannya adalah seperti yang dinyatakan berikut ini:

---

[163]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

> "Bentuk dukungannya semua pendidik merencanakan,melaksanakan dan mengevaluasi proses pendidikan. selain itu juga ditunjukkan dengan hasil belajar yang selalu menjadi peringkat ujian nasional".[164]

Keterangan yang diberikan oleh tenaga kependidikan (TU) di atas memberikan gambaran bahwa semua tenaga pendidik memberi dukungan pada upaya implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah yang diwujudkan dengan merencanakan,melaksanakan dan mengevaluasi proses pendidikan dan memperoleh hasil belajar peserta didik yang selalu menjadi peringkat ujian nasional.

Dari bidang kurikulum menjelaskan bentuk dukungan yang diberikan oleh tenaga pendidik dan kependidikan adalah sebagai berikut:

> "Mengikuti dan berperan aktif dalam implementasi kompetensi manajerial Kepala Sekolah. Dukungan pendidik diwujudkan dengan membuat RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran),melaksanakan proses pembelajaran dan melaksanakan penilaian dan evaluasi. Dukungan tenaga kependidikan contohnya TU, mempersiapkan administrasi agar mudah digunakan untuk peningkatan mutu pendidikan".[165]

Keterangan dari bidang kurikulum di atas menggambarkan apabila tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memberi dukungan kepada kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerialnya. Secara umum dukungan tersebut dilakukan dengan mengikuti dan berperan aktif dalam implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah. Namun demikian dukungan tersebut diwujudkan dengan cara yang berbeda sesuai dengan profesi masing-masing, pendidik mewujudkan dukungannya dengan membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP),melaksanakan proses pembelajaran dan melaksanakan penilaian dan evaluasi. Tenaga kependidikan mewujudkan dukungannya dengan bekerja sebaik mungkin contohnya TU yaitu dengan

---

[164]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[165]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

mempersiapkan administrasi agar mudah digunakan untuk peningkatan mutu pendidikan.

Menurut koordinator BK tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mendukung upaya-upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah, dengan dukungannya sebagaimana pernyataannya berikut:

> "Untuk pendidik:membuat RPP, melaksanakan proses pembelajaran dan memberikan penilaian. Untuk tenaga kependidikan yaitu mempersiapkan administrasi dan pelaporan agar mudah dalam peningkatan mutu pendidikan. Dukunganya dari semua warga sekolah menghasikan sekolah selalu berprestasi tiap tahun sebagai rangking depan dalam ujian nasional".[166]

Pernyataan dari koordinator BK di atas dapat memberi gambaran bahwa semua warga sekolah memberi dukungan penuh membuahkan hasil sekolah selalu berprestasi tiap tahun sebagai rangking depan dalam ujian nasional. Secara khusus, dukungan dari pendidik direalisasikan dengan :membuat RPP, melaksanakan proses pembelajaran dan memberikan penilaian. Dukungan dari tenaga kependidikan direalisasikan dengan mempersiapkan administrasi dan pelaporan agar mudah dalam peningkatan mutu pendidikan.

Dukungan yang diberikan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menurut salah satu pendidik adalah sebagaimana pernyatannya berikut:

> "Bentuknya untuk pendidik membuat RPP, melaksanakan proses pembelajaran dan melaksanakan penilaian. Untuk tenaga pendidikan menyiapkan administrasi".[167]

Pernyataan dari salah seorang pendidik di atas memberi gambaran bahwa pendidik dan tenaga kependidikan memberi dukungan kepada kepala

---

[166]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[167]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerialnya. Dukungan dari pendidik direalisasikan dengan :membuat RPP, melaksanakan proses pembelajaran dan melakukan penilaian. Dukungan dari tenaga kependidikan direalisasikan dengan menyiapkan administrasi sekolah.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa secara umum semua warga sekolah khususnya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memberi dukungan kepada kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerialnya. Dukungan dari tenaga kependidikan direalisasikan dengan menyiapkan administrasi sekolah dengan baik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Secara garis besar dukungan dari pendidik direalisasikan dengan :membuat RPP, melaksanakan proses pembelajaran dan melakukan penilaian, dukungan dari pendidik ini membuahkan prestasi bagi sekolah yaitu setiap tahun sebagai rangking depan dalam ujian nasional.Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh M.Bahrul Ulum yang memperoleh kesinpulan yaitu: 1) Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menyusun program perencanaan dirumuskan oleh kepala sekolah dimulai pada tahun ajaran baru dengan kegiatan antara lain melaksanakan supervisi, penilaian kinerja guru, mengikutsertakan guru untuk mengikuti pelatihan, pembagian tugas tambahan bagi guru, misalnya sebagai wakil kepala sekolah, ketua jurusan, kepala laboratorium, pembimbing dan pengelola perpustakaan, 2) Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan kemampuan profesional guru telah dilakukan antara lain; membimbing guru dalam menyusun perangkat pembelajaran memberikan motivasi, mengikutsertakan guru dalam berbagai kegiatan pelatihan/penataran, dan memberi kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi serta mengaktifkan kegiatan MGMP dan KKG di sekolah, 3) Dampak yang ditimbulkan dari proses pembinaan yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru tampak dari adanya perubahan sikap guru-guru yang mengarah kepada

perubahan yang lebih baik yaitu kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai program pembelajaran.[168]

D. Kendala Kepala SMP Islam Al Azhar 15 dalam Mengimplementasikan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Dalam pelaksanaan suatu kegiatan atau dalam melakukan suatu upaya biasanya menemui masalah atau kendala. Demikian pula dalam implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah yang sangat kompleks karena aspek-aspek kompetensi yang harus diimplementasikan cukup banyak yaitu meliputi 16 aspek atau bidang kompetensi, sangat memungkinkan kepala SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap menemui kendala selama proses implementasinya. Adanya kendala atau tidak, dan bila ada kendala bentuknya apa saja, dapat diketahui melalui deskripsi berikut ini.

Menurut kepala SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap memang ada kendala dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah. Kendala tersebut adalah sebagaimana pernyataannya berikut:

> "Wewenang Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap terbatas, karena diatas Kepala Sekolah masih ada yayasan yang punya pengaruh lebih kuat.Kompetensi manajerial Kepala Sekolah dalam mengelola keuangan sekolah dilaksanakan oleh yayasan".[169]

Keterangan kepala sekolah di atas memberi gambaran bahwa dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah menemui kendala. Kendala tersebut adalah bersumber pada terbatasnya wewenangKepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap. Keterbatasan wewenang kepala sekolah tersebut disebabkan oleh kedudukan kepala sekolah sebagai pelaksana kegiatan yayasan, sehingga yayasan memiliki pengaruh atau wewenang yang lebih dibandingkan kepala sekolah. Misalnya kepala sekolah

---

[168] M. Bahrul Ulum, *Jurnal Ilmiah kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMK Negeri Sinabang Kabupaten Simeulue*

[169]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

tidak mengelola keuangan sekolah karena masalah keuangan dikelola oleh yayasan.

Keterangan senada mengenai kendala yang ditemui oleh kepala sekolah dikemukakan oleh tenaga kependidikan (TU) sebagai berikut:

> "Tidak semua kompetensi menjadi wewenang kepala sekolah seperti pengelolaan keuangan. Pendidik dan tenaga kependidikan lebih sibuk dan lebih lama disekolah".[170]

Menurut bidang kurikulum, kepala sekolah menemui kendala dalam melakukan upayanya untuk mengimplementasikan kompetensi manajerial seperti pernyataannya berikut:

> "Di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap wewenang Kepala Sekolah dibatasi oleh yayasan. Pengelolaan keuangan ditangani oleh yayasan".[171]

Kendala kepala sekolah dalam upayanya mengimplementasikan kompetensi manajerial juga diakui oleh koordinator BK, bentuk kendalanya adalah seperti pernyataannya berikut:

> "Di SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap wewenang Kepala Sekolah dibatasi oleh yayasan. Pengelolaan keuangan juga dikelola oleh yayasan".[172]

Adanya kendala dalam upaya kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah juga diakui oleh pendidik, bentuk kendalanya adalah sebagaimana keterangannya berikut:

> "SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap adalah SMP swasta dimana peran yayasan sangat kuat,maka wewenang kepala sekolah dibatasi oleh

---

[170]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[171]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[172]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

yayasan. Pengelolaan keuangan juga ditangani oleh yayasan sehingga kepala sekolah tidak berhak mengelola keuangan".[173]

Berbagai keterangan yang diberikan oleh para informan di atas semakin memberikan gambaran yang jelas bahwa memang ditemukan kendala dalam implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah. Dari berbagai keterangan di atas menunjukkan bahwa pada intinya yang menjadi kendala adalah terbatasnya wewenang kepala sekolah yang dibatasi oleh pihak yayasan selaku pihak yang memperkerjakan kepala sekolah sebagai kepala sekolah di lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan yayasan sehingga segala sesuatunya dalam kendali yayasan. Keterbatasan wewenang yang paling dirasakan oleh kepala sekolah dan tenaga pendidik serta tenaga kependidikan adalah wewenang dalam mengelola keuangan sekolah yang dikelola langsung oleh yayasan, dan kepala sekolah sepertinya tidak diberi kekuasaan sama sekali terhadap masalah keuangan sekolah.

Kepala sekolah menjelaskan upaya-upya yang dilakukan untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial sebagaimana keterangannya sebagai berikut:

"Didiskusikan dan dikomunikasikan dengan yayasan".[174]

Menurut keterangan di atas diperoleh gambaran bahwa untuk mengatasi kendala yang ada yaitu keterbatasan wewenang kepala sekolah dalam mengelola keuangan sekolah, kepala sekolah mengkomunikasikan dan mendiskusikannya dengan pihak yayasan.

Tenaga kependidikan (TU) memberikan keterangan mengenai upaya kepala sekolah untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah yaitu sebagai berikut:

---

[173]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[174]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

"Didiskusikan dan dimusyawarahkan, kemudian dikomunikasikan".[175]

Keterangan yang diberikan oleh bidang kurikulum tentang upaya kepala sekolah untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah yaitu sebagai berikut:

"Didiskusikan dengan yayasan, dimusyawarahkan dan disampaikan hasilnya".[176]

Menurut koordinator BK, upaya kepala sekolah untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah yaitu sebagai berikut:

"Disampaikan kepada yayasan, dimusyawarahkan kemudian disampaikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan".[177]

Menurut keterangan dari salah seorang pendidik,untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah melakukan upaya sebagai berikut:

"Dikomunikasikan, diskusi, musyawarah kemudian hasilnya disampaikan".[178]

Dari keterangan-keterangan yang diberikan oleh para informan yang telah diungkapkan di atas, memberikan gambaran bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah adalah dengan

---

[175]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[176]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[177]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[178]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

melakukan komunikasi, diskusi dan musyawarah dengan pihak yayasan. Selanjutnya hasil dari musyawarah atau diskusi tersebut disampaikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Dalam upayanya untuk mengatasi kendala yang dihadapi, kepalaSMP Islam Al Azhar 15 Cilacap meminta saran atau masukan kepada pendidik dan tenaga kependidikan sebagaimana yang dideskripsikan di bawah ini.

KepalaSMP Islam Al Azhar 15 Cilacap mengakui bila meminta saran atau masukan kepada pendidikdan tenaga kependidikan untuk mengatasi kendala yang dihadapinya, seperti pernyataannya berikut:

> "Ya, minta saran dan masukan dari pendidik dan tenaga kependidikan, dan tetap mengajukan aspirasi dari pendidik dan tenaga kependidikan".[179]

Berdasarkan keterangan di atas, diketahui bahwa kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap meminta saran atau masukan dari pendidikdan tenaga kependidikan serta mengajukan aspirasi tersebut ketika melakukan musyawarah atau diskusi dengan yayasan.

Keterangan senada diberikan oleh tenaga kependidikan (TU) yaitu dengan menyatakan:

> "Meminta masukan, saran kritik untuk mengatasi kendala tersebut".[180]

Menurut keterangan bidang kurikulum, kepala sekolah meminta masukan kepada pendidikdan tenaga kependidikan sebagaimana pernyataannya berikut di bawah ini:

> "Minta masukan kepada pendidik dan tenaga kependidikan, didiskusikan kemudian disampaikan ke yayasan. Hasinya disampaikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan".[181]

---

[179]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[180]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Dari bidang koordinator BK memberi keterangan sebagai berikut:

> "Minta masukan kepada pendidik dan tenaga kependidikan, didiskusikan, disampaikan ke yayasan dan dimusyawarahkan. Hasilnya disampaikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan".[182]

Menurut salah satu dari tenaga pendidik, kepala sekolah meminta meminta saran atau masukan kepada pendidikdan tenaga kependidikan, melalui keterangannya lebih lanjut yaitu sebagai berikut:

> "Selalu minta masukan yang merupakan aspirasi pendidik dan tenaga kependidikan, disampaikan ke yayasan, didiskusikan dan dimusyawarahkan kemudian disampaikan hasilnya".[183]

Berdasarkan keterangan dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah diungkapkan di atas, diperoleh gambaran atau deskripsi bahwa kepala sekolah meminta masukan kepada pendidik dan tenaga kependidikan terkait upaya yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah kendala dalam mengimplementasikan kompetensi manajerialnya. Aspirasi dari pendidik dan tenaga kependidikan tersebut disampaikan kepada yayasan dalam diskusi dan musyawarah. Hasil musyawarah kepala sekolah dengan pihak yayasan selanjutnya disampaikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan.

Pertanyaan selanjutnya tentang upaya yang dilakukanoleh kepala sekolah adalah apakah atau sejauhmana upaya tersebut dapat mengatasi kendala dalam implementasi kompetensi manajerial? Keterangan-keterangan yang diberikan oleh para informan dapat mendeskripsikan keadaan sebenarnya, yaitu sebagai berikut:

Kepala sekolah memberikan keterangannya sebagai berikut:

---

[181]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[182]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[183]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

> "Dikomunikasikan sejak awal bahwa kita punya tugas yang berbeda tetapi saling mendukung".[184]

Keterangan di atas kurang memberikan gambaran yang jelas sejauhmana upaya kepala sekolah dalam mengatasi kendala implementasi kompetensi manajerial dapat mengatasi kendala tersebut. Keterangan yang diberikan kepala sekolah hanya menggambarkan bahwa kepala sekolah telah mengkomunikasikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan apabila masing-masing termasuk kepala sekolah, memiliki tugas yang berbeda-beda namun tetap saling mendukung satu dengan lainnya.

Selanjutnya menurut pendapat tenaga kependidikan (TU) mengenai upaya yang dilakukan kepala sekolah tersebut adalah sebagaimana pernyataannya berikut:

> "Dikomunikasikan kepada yayasan untuk menjadi pertimbangan langkah-langkah berikutnya".[185]

Pernyataan dari tenaga kependidikan (TU) di atas juga belum dapat memberikan gambaran tentang sejauh mana upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi kendala implementasi kompetensi manajerial itu dapat mengatasi kendala yang ada. Keterangan tersebut masih menggambarkan upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi kendala yang ada, yaitu dengan mengkomunikasikan kepada yayasan sebagai bahan pertimbangan langkah-langkah berikutnya.

Keterangan lain diberikan oleh bidang kurikulum dengan memberikan pernyataannya sebagai berikut:

> "Memaksimalkan yang bisa dilaksanakan dan selalu dikomunikasikan".[186]

---

[184]Hasil wawancara dengan Bp. Widoko Santoso, M.Pd, Kepala SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[185]Hasil wawancara dengan Bp. Agus Eko Purnomo, TU SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Keterangan yang hampir sama dengan keterangan di atas diberikan oleh koordinator BK dengan pernyataannya sebagai berikut:

> "Memaksimalkan kompetensi manajerial yang bisa dilakukan, selalu dikomunikasikan, kemudian memahami dan menghargai tugas dan wewenang masing-masing".[187]

Keterangan dari salah seorang pendidik memiliki persepsi yang hampir sama dengan keterangan di atas, dengan menyatakan bahwa:

> "Hasil dari pembinaan rutin oleh kepala sekolah untuk pendidik dan tenaga kependidikan membuahkan kesadaran untuk bekerja sebagai ibadah. Hasil kerja semua yang terkait membuahkan hasil sebagai sekolah berprestasi".[188]

Keterangan-keterangan yang diberikan oleh beberapa informan di atas, belum memberi gambaran yang dapat menjawab pertanyaan sejauh mana upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi kendala implementasi kompetensi manajerial itu dapat mengatasi kendala yang ada. Informasi yang dikemukakan di atas, masih menggambarkan upaya kepala sekolah dalam mengatasi kendala dalam mengimplementasi kompetensi manajerial kepala sekolah diantaranya yaitu:

1) Apabila ada permasalahan dikomunikasikan dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
2) Memaksimalkan kompetensi manajerial yang bisa dilakukan,
3) Saling memahami dan menghargai tugas dan wewenang masing-masing
4) Kepala sekolah melakukan pembinaan rutin kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang membuahkan kesadaran bekerja sebagai ibadah.

---

[186]Hasil wawancara dengan Luftiana, S.Pd, Bidang Kurikulum SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[187]Hasil wawancara dengan Putri Wijayanti, S.Pd, Koordinator BK SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

[188]Hasil wawancara dengan Bp. Ari Firdaus, S.Ag, Guru Bahasa Arab SMP Islam Al Azhar 15 Cilacap.

Hasil penelitian tentangkendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah yang sudah dijelaskan dan dikemukakan di atas, menunjukkan adanya kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah. Kendala tersebut ditemukan pada implementasi kompetensi manajerial yang ke 11 (kompetensi mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien), kendala yang dihadapi adalah keterbatasan wewenang kepala sekolah dalam mengelola keuangan sekolah karena pengelolaan keuangan SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap dilakukan oleh yayasan.

Kepala sekolah telah melakukan upaya-upaya untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial tersebutdengan meminta masukan atau saran dari pendidik atau tenaga kependidikan untuk mengatasi kendala tersebut. Masukan dari pendidik dan tenaga kependidikan oleh kepala sekolah dikomunikasikan, didiskusikan dan dimusyawarahkan dengan pihak yayasan. Hasil dari musyawarah antara kepala sekolah dan yayasan kemudian disampaikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan, yang kemudian ditindaklanjuti dengan melaksanakan hasil musyawarah tersebut sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dalam pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dan dalam menghadapi kendala yang ada, kepala sekolah dan tenaga pendidik serta tenaga kependidikan saling mendukung satu dengan lainnya. Kepala sekolah tetap melakukan pembinaan rutin kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikanyang membuahkan kesadaran bekerja sebagai ibadah. Kerjasama dan saling mendukung dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masing-masing disertai kesadaran bekerja sebagai ibadah telah membuahkan hasil menjadikan SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap sebagai salah satu sekolah yang berprestasi di Kabupaten Cilacap.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepala sekolah, para pendidik dan tenaga kependidikan telah mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dengan baikserta membuahkan hasil SMP

Islam Al-Ahzar 15 Cilacap sebagai salah satu sekolah yang berprestasi di Kabupaten Cilacap, maka menurut peneliti fakta tersebut dapat mengindikasikan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengatasi keterbatasan wewenangnya dalam mengimplementasikan kompetensi manajerialnya adalah dapat mengatasi kendala yang ada dan dapat menjembatani kerjasama yang baik di lingkungan kerja SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap sehingga tetap menjadikan SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap sebagai sekolah yang berprestasi.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya pada bab sebelumnya diatas, diperoleh beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Secara komprehensif Kepala SMP Islam Al Ahzar 15 Cilacap telah melakukan dan memanfaatkan sumber daya yang ada di lingkungan sekolah baik dari sumber daya manusia, sarana dan prasarana sekolah, sumber keuangan sekolah, maupun kemajuan teknologi di bidang informasi dan komunikasi, dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah yang meliputi 16 jenis kompetensi.
2. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap memberi dukungan penuh kepada kepala sekolah dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah. Dukungan dari tenaga kependidikan direalisasikan dengan menyiapkan administrasi sekolah dengan baik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dukungan dari pendidik direalisasikan dengan :membuat RPP, melaksanakan proses pembelajaran dan melakukan penilaian dan evaluasi.
3. Kepala SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap mendapatkan kendala dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial yaitu keterbatasan dalam mengelola keuangan sekolah. Upaya kepala sekolah untuk mengatasi kendala yang dihadapi adalah memintamasukan dari pendidik atau tenaga kependidikan. Masukan tersebut oleh kepala sekolah dikomunikasikan, didiskusikan dan dimusyawarahkan dengan pihak yayasan yang hasilnya disampaikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk ditindaklanjuti dengan melaksanakan hasil musyawarah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Keberhasilan SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap sebagai sekolah yang berprestasi di Kabupaten Cilacap menandakan upaya kepala sekolah dapat mengatasi keterbatasan wewenangnya dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah sehingga

menjadikan SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap sebagai sekolah yang berprestasi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka diberikan saran sebagai masukan kepada pihak terkait, yaitu antara lain:

1. Kepala SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap melaksanakan kompetensi manajerialnya, terutama kompetensi yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan sumber daya sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimaldan kompetensi mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju pembelajaranyang efektif.
2. Kepala SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap melakukan yang lebih konkret dalam mengatasi kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah agar program-program sekolah untuk lebih memajukan sekolah lebih dapat terlaksanan lebih baik.
3. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan meningkatkan dukungannya kepada kepala SMP Islam Al-Ahzar 15 Cilacap untuk merealisasikan upaya-upaya dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Susanto, 2016. Manajemen Peningkatan Kinerja Guru. Jakarta:Prenadamedia Group.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Donni Juni Priansa, 2017,*Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional,*Bandung: CV.Pustaka Setia.

Fatah Syukur. 2011,*Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Semarang: PT.Pustaka Rizki Putra.

Fitriana Kurnia Dewi. 2017. Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di Madrasah Aliyah Negeri Cilacap, *Tesis* Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Supervisi Pndidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

Hadari Nawawi & Mimi Martini, 1994. *Penelitian Terapan.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Helmawati. 2015.*Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah melalui Managerial Skills*, Jakarta: PT.Rineka Cipta.

Hornby, ASW. 1982. *Oxford Advance Dictionary of Current English*, London: Oxford University Press.

Husaini Usman dan Purnomo Setiadi, 2006,*Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: PT. Bumi Aksa.

Imam Wahyudi, 2012. *Mengejar Profesionalisme Guru Strategi Praktik Mewujudkan Citra Guru Profesional*, Jakarta: Prestasi Pustakarya.

Idris Apandi, 2019.*Kepala Sekolah Kreatif dan Inovatif di Era Revolusi Industri 4.0,*Yogyakarta: Samodra Biru

John M.Echols dan Hassa Shadily, 1996.*Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Lexy J. Moleong, 2010.*Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

M.Bahrul Ulum, Jurnal Ilmiah *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru pada SMK Negeri Sinabang Kabupaten Simeulue.*

Muhammad Makhfud, 2010. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Purwosari Pasuruan.*Tesis* Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Malang.

Muhammad Idrus. 2009.*Metode Penelitian Ilmu Sosial*.Jakarta: Erlangga.

Mulyasa, 2009. Menjadi kepala Sekolah Profesional. Bandung. Rosda karya.

Mulyasa, 2014. *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013,* Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah.

Rahman dkk, 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*,Jatinangor:Alqaprint.

Robert K. Yin, 2006. *Studi Kasus: Desain dan Metode,* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Sahertian. 1990. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education,* Jakarta: RinekaCipta.

Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Pendidikan,Pendekatan Kuantitatif, Kualitatafdan R & D,* Bandung: CV Alfabeta.

Sugiyono, 2008, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung : Alfabeta.

Suhardiman, Budi. 2012. Studi Pengembangan Kepala Sekolah. Jakarta: Rineka Cipta.

Suharsimi Arikunto, 2000. *Manajemen Penelitian*, Jakarta : Rineka Cipta.

Sunarno, 2018. Pengaruh Supervisi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Se-Kota Tenggarong. Tesis.

Suwardi Endraswara, 2017. *Filsafat Ilmu. Edisi Revisi*. Jakarta: PT Buku Seru.

Syaiful Sagala, 2013. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta.

Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidi Indonesia, 2014. *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.

Wahyosumidjo, 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasahannya*, Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada.

Wina Sanjaya,2008. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sintem Pendidikan Nasional. 2016. Bandung: Citra Umbara.

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. 2014. Jakarta:Sinar Grafika.