

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU

AGNES ARYESAM¹⁾, MEYLANI ALJEINIE TIJOW^{*2)}, FLORENTINA M. PANDA³⁾

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Cenderawasih, Jayapura

E-mail: ¹aryesamagnes@gmail.com; ²ehmeland@gmail.com

*) Korespondensi: ehmeland@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru. Objek penelitian adalah kepala sekolah dan guru-guru di salah satu SMP Negeri di Jayapura. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif yang menggambarkan secara eksplisit kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi yang kemudian dianalisis dan diuji keabsahannya dengan menggunakan metode triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kepala sekolah sudah menjalankan fungsi *planning* bersama dengan guru yaitu menyusun program tahunan, program semester, program bulanan, program harian, dan akhir tahun. Selain itu kepala sekolah bersama guru terlibat langsung dalam penyusunan kurikulum. (2) Kepala sekolah melaksanakan fungsi *organizing* dengan membagi tugas kepada setiap guru sesuai dengan kompetensi, penyusunan struktur organisasi sekolah selalu melibatkan seluruh komponen sekolah yang berkompeten. (3) Kepala sekolah melaksanakan fungsi *actuating* dengan memotivasi guru untuk pengembangan karir, menjamin terlaksananya seluruh program sekolah yang sudah direncanakan. (4) Kepala sekolah melaksanakan fungsi *control* dengan berperan aktif dalam mengawasi dan mengevaluasi program pembelajaran yang bermuara pada penentuan standar nilai kelulusan. Selain itu kepala sekolah melakukan supervisi terhadap kinerja guru serta menindaklanjutinya.

Kata Kunci: Kompetensi manajerial; profesional guru; penelitian kualitatif

ABSTRACT

This study aims to describe the managerial competence of principals in improving the professional competence of teachers. The object of research is the principal and teachers in one of the public junior high schools in Jayapura. The approach used is descriptive qualitative which describes explicitly the managerial competence of the principal in improving the professional competence of teachers. Data was collected through observation, interviews and documentation studies which were then analyzed and tested for validity using the triangulation method. The results of the study show that (1) the principal has carried out the planning function together with the teacher, namely preparing annual programs, semester programs, monthly programs, daily programs, and year-end programs. In addition, the principal and the teacher are directly involved in the preparation of the curriculum. (2) The principal carries out the organizing function by dividing tasks to each teacher according to their competences, the preparation of the school organizational structure always involves all competent school components. (3) The principal carries out the actuating function by motivating teachers for career development, ensuring the implementation of all planned school programs. (4) The principal carries out the control function by playing an active role in supervising and evaluating learning program. In addition, the principal supervises the teacher's performance and follows up on it.

Keywords: Managerial competence; competences of teachers; Quantitative Research.

PENDAHULUAN

Keberhasilan manajemen suatu lembaga pendidikan tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin di sebuah lembaga, kepala sekolah wajib memiliki kompetensi yang mampu membawa lembaga tersebut ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 mendeskripsikan kompetensi yang wajib dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah meliputi: (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, dan (5) sosial.

Kepala sekolah dituntut untuk mampu menjadi penggerak bagi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya (Rosyadi dan Pardjono, 2015). Hal ini merupakan tugas kepala sekolah sebagai seorang manajer. Dengan kata lain kepala sekolah harus memiliki jiwa kepemimpinan untuk mengatur seluruh komponen dalam sekolah, termasuk didalamnya menyangkut profesionalitas guru.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur tercapainya kompetensi manajerial kepala sekolah adalah menggunakan empat fungsi manajerial yang dikemukakan oleh Terry (2014) yakni: (1) *Planning* atau perencanaan, (2) *Organizing* atau pengorganisasian, (3) *Actuating* atau pelaksanaan dan (4) *Control* atau pengawasan.

Guru sebagai pengajar atau pendidik merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan. Guru yang profesional harus mampu menjadikan peserta didiknya sebagai mitra pembelajaran untuk menjadikan mereka sebagai manusia yang berakhlak, kreatif dan inovatif (Hamid, 2017).

Kepala sekolah sebagai manajer/pemimpin sekolah dan guru sebagai pendidik di sekolah memiliki kaitan erat satu sama lain. Penelitian kuantitatif Habibi (2015), Suardana dkk (2018) tentang pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi profesional guru menunjukkan nilai yang berada pada taraf signifikan. Hasil penelitian tersebut didukung dengan beberapa penelitian kualitatif lainnya yang menggambarkan pentingnya peran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam membangun profesionalitas guru (Munawaroh 2017., Matondang, 2018., Oktarina dan Rahmi, 2019).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah tentang urgensi kepentingan objek penelitian. Objek penelitian yang digunakan adalah salah satu SMP Negeri di Jayapura. SMP tersebut merupakan satu-satunya SMP negeri yang ada di kompleks salah satu perumahan di Distrik Abepura. Hal tersebut menjadikan sekolah tersebut selalu memiliki peserta didik baru

yang cukup banyak setiap tahunnya. Banyaknya peserta didik mewajibkan kepala sekolah untuk aktif menjalankan fungsinya sebagai manajer dalam mengatur seluruh komponen. Tujuannya supaya siswa sebagai pelanggan internal bisa mendapatkan pendidikan sesuai kebutuhannya. Tujuan tersebut tentu tidak lepas dari peran seluruh guru, kepala sekolah wajib memastikan seluruh guru mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dalam melayani peserta didik.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti selama kurang lebih tiga pekan di sekolah, ditemukan bahwa penerapan manajemen sekolah belum maksimal. Hal ini terlihat secara interen bahwa komunikasi antara sesama guru belum maksimal. Sama halnya dengan komunikasi dua arah antara guru dan kepala sekolah, jika dilihat dari sisi pengorganisasian hal tersebut juga belum maksimal. Selain itu, proses peningkatan kompetensi profesional guru yang selama ini dilakukan belum terprogram, masih terbatas pada kemauan mereka secara mandiri. Hal tersebut secara tidak langsung mempengaruhi motivasi guru.

Adapun faktor lain yang mempengaruhi terhambatnya peningkatan profesional guru yaitu terbatasnya sumber biaya dan sarana prasarana pendukung sekolah. Keterbatasan tersebut berpengaruh pada pengaplikasian inovasi pembelajaran.

Selama ini peran guru dalam mengajar masih terbatas pada proses belajar mengajar dalam kelas. Beberapa persoalan tersebut secara tidak langsung menuntut kepala sekolah untuk bisa berinovasi dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer sekolah.

Berdasarkan uraian diatas, tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan peran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru yang diukur menggunakan empat fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*. Hasil dari penelitian digunakan untuk mendapatkan solusi berbagai permasalahan yang ditemukan dalam observasi awal.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber referensi untuk objek penelitian dalam menganalisis solusi pemecahan masalah. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk diterapkan di sekolah-sekolah lain yang memiliki karakteristik kurang lebih sama dengan objek penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan subjek penelitian adalah kepala sekolah dan guru di salah satu SMP Negeri Jayapura. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam dan studi dokumentasi, sedangkan metode untuk uji keabsahan data adalah

triangulasi. Data yang sudah teruji kemudian dianalisis melalui beberapa tahapan yakni reduksi data, pengumpulan data, kesimpulan dan penyajian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berikut hasil penelitian yang diperoleh melalui observasi lingkungan sekolah, wawancara mendalam kepada kepala sekolah serta beberapa guru bidang studi, dan studi dokumentasi untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi yang dilakukan sebelumnya:

1. *Planning*

Fungsi *planning* (perencanaan) yang sudah dilakukan kepala sekolah yaitu terlibat bersama guru dalam penyusunan program tahunan, program semester, program bulanan, program harian, dan akhir tahun. Selain itu kepala sekolah bersama guru terlibat langsung dalam penyusunan kurikulum. Hal ini dibuktikan melalui daftar hadir dan notulen rapat dewan guru yang dilaksanakan sebelumnya.

Selain itu, seluruh perangkat pembelajaran yang disusun oleh guru diketahui dan dikoreksi sebelum ditandatangani oleh kepala sekolah. Hal tersebut membuktikan keterlibatan kepala sekolah dalam fungsi perencanaan.

Adapun beberapa kendala yang dihadapi dalam fungsi perencanaan yakni

kepala sekolah belum memaksimalkan keterlibatan orang tua dan komite sekolah. Hal tersebut diakui oleh kepala sekolah dan guru yang menjadi subjek penelitian. Keterlibatan orang tua dan komite sekolah hanya terbatas pada ujian semester atau ujian akhir siswa.

2. *Organizing*

Terkait dengan fungsi *organizing* (pengorganisasian), kepala sekolah membagi tugas kepada setiap guru sesuai dengan kompetensi. Pembagian tugas yang dimaksud adalah pembentukan panitia atau koordinator yang diberikan tanggung jawab dalam menjalankan program yang sudah disusun dan disepakati bersama. Selain itu penyusunan struktur organisasi sekolah selalu melibatkan seluruh komponen sekolah yang berkompeten. Hal tersebut dibuktikan melalui struktur organisasi yang terbentuk melalui kesepakatan bersama melalui rapat dewan guru bersama kepala sekolah.

Hambatan yang ditemui dalam hal pengorganisasian adalah adanya kepentingan masing-masing individu dalam lingkungan sekolah, sehingga kadangkala terjadi miskomunikasi antara guru maupun dengan kepala sekolah.

3. *Actuating*

Fungsi *actuating* (pelaksanaan) yang sudah dilakukan kepala sekolah yaitu memotivasi guru untuk pengembangan karir. Meskipun hal ini masih dilakukan secara

terbatas, namun beberapa guru menyatakan adanya usaha untuk memotivasi secara verbal yang dilakukan oleh kepala sekolah. Adapun guru yang menyatakan secara tidak langsung bahwa peran kepala sekolah untuk meningkatkan profesional guru tidak hanya sebatas verbal insidental namun perlu diprogramkan.

Selain itu, fungsi pelaksanaan yang sudah dilakukan kepala sekolah adalah mengawasi dan menjamin terlaksananya seluruh program sekolah yang sudah direncanakan. Hal ini dibuktikan melalui berbagai dokumen yang ditanda tangani dan dokumentasi foto yang memperlihatkan keikutsertaan kepala sekolah dalam pelaksanaan kegiatan sekolah. Kegiatan-kegiatan tersebut tidak hanya yang dilakukan dalam sekolah namun juga diluar sekolah.

Adapun faktor penghambat terlaksananya program sekolah adalah terbatasnya sarana dan prasarana sekolah. Hal ini menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keterbatasan pengembangan inovasi guru dalam proses belajar mengajar.

4. Control

Fungsi *control* (pengawasan) yang sudah dilakukan kepala sekolah meliputi kegiatan supervisi terhadap kinerja guru yang kemudian ditindaklanjuti melalui diskusi bersama dengan guru yang bersangkutan. Selain itu, kepala sekolah berperan aktif

dalam mengawasi dan mengevaluasi program pembelajaran yang bermuara pada penentuan standar nilai kelulusan. Beberapa kegiatan tersebut menjadi motivasi guru untuk terus meningkatkan kompetensi profesionalnya. Hal ini dibuktikan melalui dokumen rapat dewan guru dan notulen yang berisi pembahasan hasil supervisi kepala sekolah.

Adapun faktor penghambat dalam fungsi *control* yaitu kepala sekolah belum mengikuti sertifikasi kepala sekolah. Secara tidak langsung hal tersebut mempengaruhi motivasi guru.

Faktor penghambat lainnya adalah tindak lanjut kepala sekolah terhadap hasil supervisi belum maksimal terlaksana. Selama ini tindak lanjut kepala hanya terbatas pada motivasi secara verbal.

Pembahasan

Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa mengacu pada empat fungsi manajemen, kepala sekolah secara umum sudah melaksanakannya meskipun masih belum maksimal. Beberapa hal yang ditemukan sebagai faktor penghambat menjadi catatan sekolah sebagai bahan evaluasi yang perlu ditindaklanjuti.

Fungsi *planning* yang dijalankan kepala sekolah belum maksimal melihat masih terbatasnya keikutsertaan *stakeholders* dalam perencanaan program sekolah. Seharusnya sekolah wajib melibatkan

Aryesam dkk., *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah...*

stakeholders dalam proses pengambilan kebijakan, hal ini penting mengingat transparansi dan partisipasi merupakan prinsip wajib dalam tata kelola sekolah yang baik (Kemdikbud, 2020).

Fungsi *organizing* yang dijalankan kepala sekolah sudah sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Terry (2014) yang mewajibkan seorang kepala sekolah sebagai manajer untuk membagi tugas kerja sesuai dengan kompetensi guru. Meskipun masih ada hambatan karena indikator kepentingan internal masing-masing sehingga masih terjadi miskomunikasi antara guru maupun dengan kepala sekolah.

Terry (2014) selanjutnya menjelaskan bahwa fungsi *actuating* mencakup kegiatan yang dilakukan manajer dari tahap mengawasi sampai mengawasi setiap kegiatan yang direncanakan sampai kegiatan tersebut terlaksana sesuai dengan perencanaan. Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah sudah menjalankan tugas tersebut dengan baik. Namun pemberian motivasi untuk pengembangan diri guru yang dilakukan baru sebatas verbal insidental. Sebaiknya untuk meningkatkan motivasi guru, kepala sekolah bisa memprogramkan kegiatan pengembangan diri tersebut, sehingga guru-guru bisa terpacu secara individual untuk mengimplementasikannya.

Selanjutnya fungsi *control* yang sudah dilakukan kepala sekolah adalah melaksana-

kan supervisi. Hal ini sudah sesuai dengan teori Terry (2014) yang mewajibkan seorang manajer untuk memastikan apakah seluruh kegiatan yang direncanakan sudah berjalan dengan baik. Hal tersebut kemudian dilanjutkan dengan tindak lanjut untuk perbaikan dan peningkatan mutu secara terus menerus. Namun tindak lanjut tersebut menjadi salah satu hambatan di sekolah, karena kepala sekolah belum secara maksimal menindaklanjuti hasil supervisi yang dilakukan sebelumnya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah jika mengacu pada teori empat fungsi manajemen milik Terry, maka perannya untuk meningkatkan profesionalitas kinerja guru sudah baik meskipun belum maksimal. Masih ada beberapa hal yang perlu menjadi bahan evaluasi untuk peningkatan mutu secara terus menerus.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesional kerja guru pada salah satu SMP Negeri di Jayapura sudah baik namun belum maksimal. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang menemukan bahwa: (1) Kepala sekolah sudah menjalankan fungsi *planning* bersama dengan guru yaitu menyusun program tahunan, program

semester, program bulanan, program harian, dan akhir tahun. Selain itu kepala sekolah bersama guru terlibat langsung dalam penyusunan kurikulum. Namun kepala sekolah belum memaksimalkan keterlibatan orang tua dan komite sekolah dalam hal perencanaan. (2) Kepala sekolah melaksanakan fungsi *organizing* dengan membagi tugas kepada setiap guru sesuai dengan kompetensi, penyusunan struktur organisasi sekolah selalu melibatkan seluruh komponen sekolah yang berkompeten. Namun adanya kepentingan masing-masing individu dalam lingkungan sekolah, mengakibatkan kadang terjadi miskomunikasi antara guru maupun dengan kepala sekolah. (3) Kepala sekolah melaksanakan fungsi *actuating* dengan memotivasi guru untuk pengembangan karir, menjamin terlaksananya seluruh program sekolah yang sudah direncanakan. Tapi terbatasnya sarana dan prasarana sekolah menjadi penghambat guru dalam berinovasi untuk proses belajar mengajar. (4) Kepala sekolah melaksanakan fungsi *control* dengan berperan aktif dalam mengawasi dan mengevaluasi program pembelajaran yang bermuara pada penentuan standar nilai kelulusan. Selain itu kepala sekolah melakukan supervisi terhadap kinerja guru serta menindaklanjutinya. Faktor penghambat dalam fungsi *control* adalah kepala sekolah belum memiliki sertifikasi dan tindak lanjut

terhadap hasil supervisi selama ini masih berbentuk verbal atau motivasi secara lisan.

DAFTAR PUSTAKA

- Habibi, B. 2015. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Profesionalisme Guru SMK Bismen di Kota Tegal. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dinamika Pendidikan*. 10 (2): 188 - 195.
- Hamid, A. 2017. Upaya Peningkatan Kompetensi Guru dalam Menyusun Perangkat Pembelajaran melalui Supervisi Akademik yang Berkelanjutan SDN 007 Panipahan Darat. *Jurnal Pajar* 1 (2): 277-289.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2020. *Inovasi Tata Kelola Sekolah Menengah Atas (SMA) dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar*. Direktorat Sekolah Menengah. Jakarta.
- Matondang, N.H. 2018. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Negeri 72 Medan. *Hijri: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman* 7 (1): 15-27.
- Munawaroh, S. 2017. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di SDN Blitar Kecamatan Sukorejo Kota Blitar. *Intelektual: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman*. 7 (1): 129-139.
- Oktarina, M., Rahmi. 2019. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru. *Serambi Tarbawi: Jurnal Studi Pendidikan, Riset dan Pengembangan Pendidikan Islam* 7 (1).
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Rosyadi, I.Y., dan Pardjono. 2015. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP

Aryesam dkk., Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah...

1 Cilawu Garut. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. 3 (1): 124-133.
Suardana, IP., Yudana dan Agung. 2018. Kontribusi Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Profesional, dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

terhadap Motivasi Kerja Guru (Studi tentang Persepsi Guru SMAN 1 Mengwi). *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*. 9 (1): 55-66.
Terry, George. 2014. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.