

## Kinerja Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Timor Tengah Utara

Yohanes Mamun<sup>1</sup>✉ Tri Joko Raharjo<sup>2</sup>, Amin Yusuf<sup>2</sup>

<sup>1</sup> SMKS Katolik Kefamenanu, Kab. TTU – NTT, Indonesia

<sup>2</sup> Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 10 Agustus  
2017

Disetujui 5 Oktober  
2017

Dipublikasikan 20  
Desember 2017

*Keywords:*

*performance, school  
principal, competence,  
supervision,  
managerial*

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk : menganalisis kinerja kepala sekolah pada kompetensi supervisi, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi kepribadian, kompetensi Sosial., dan hasil kerja kepala sekolah. Hasil penelitian menunjukkan: (1) kinerja kepala sekolah pada kompetensi supervisi termasuk dalam kategori cukup sehingga perlu di optimalkan (2) kinerja kepala sekolah pada kompetensi manajerial, termasuk dalam kategori cukup sehingga perlu dioptimalkan, (3) kinerja kepala sekolah pada kompetensi kewirausahaan termasuk dalam kategori cukup sehingga perlu dioptimalkan, (4) kinerja kepala sekolah pada kompetensi kepribadian termasuk dalam kategori tinggi maka perlu di erthandakan, (5) kinerja kepala sekolah pada kompetensi sosial termasuk dalam kategori tinggi, maka perlu di pertahankan, (6) Hasil kerja kepala sekolah termasuk dalam kategori cukup sehingga perlu di optimalalkan lagi.

### Abstract

*The purpose of this study is for: analyze the performance of principals on the competence of supervision, managerial competence, entrepreneurial competence, personality competence, social competence, and the work of the principal. The result of the research shows: (1) the performance of the principal in the supervision competence is included in the category enough so that it needs to be optimized (2) the principal's performance on managerial competence, included in enough category so that need to be optimized, (3) principals performance on entrepreneurship competence included in (4) the performance of principals on personalities competence included in high category hence need to be maintained, (5) performance of principals on social competence included in high category, hence need to be maintained, (6) result of principal work included in the category enough so that need to optimize again.*

© 2017 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:

Aplasi, Kota Kefamenanu, Kabupaten Timor Tengah Utara, Nusa Tenggara Tim.

E-mail: [yoh4n3sm4mun@gmail.com](mailto:yoh4n3sm4mun@gmail.com)

p-ISSN 2252-7001  
e-ISSN 2502-454X

## PENDAHULUAN

Salah satu isu penting dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia adalah mencari kiat untuk meningkatkan mutu pendidikan di tengah perubahan zaman yang bergerak sangat cepat saat ini. Programme for International Study Assessment (PISA) pada tahun 2012 menempatkan Indonesia sebagai salah satu Negara dengan peringkat terendah dalam pencapaian mutu pendidikan. Hal ini dapat dilihat dari peringkat skor yang dicapai pada kemampuan membaca, matematika dan sains pada pelajar usia 15 tahun. (Priansa, 2014 : 5). Hal ini terjadi sebagai akibat dari penyelenggaraan pendidikan yang lebih menitikberatkan pada aspek kuantitas dan kurang dibarengi dengan aspek kualitas.

Data yang lebih mengejutkan lagi seperti di lansir Harian Kompas, (17 Oktober 2016), menyebutkan hampir setiap tahun, lebih dari satu juta lulusan sekolah menengah kejuruan menganggur. Bahkan, selama dua tahun terakhir, tingkat pengangguran di kalangan lulusan SMK paling tinggi ketimbang lulusan dari sejumlah jenjang pendidikan lainnya. Mengutip data yang di keluarkan Badan Pusat Statistik (BPS) Pada Februari 2014, tingkat pengangguran lulusan SMK sebanyak 7,21 persen, sementara lulusan SMA 9,10 persen. Tapi pada Februari 2015, tingkat pengangguran dari lulusan SMK naik hingga 9,05 persen dan Februari 2016 bertambah lagi menjadi 9,84 persen alias 1,35 juta orang, sementara tingkat pengangguran dari kalangan lulusan SMA turun menjadi 6,96 persen (<http://print.kompas.com>, 17/10/2016).

Persoalan yang terjadi ini diduga karena lemahnya implementasi dari tugas dan fungsi kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah pendidikan di sekolah masih rendah. Atau dengan kata lain kepala sekolah sulit mengimplementasikan kompetensi yang menjadi syarat utama sebagai kepala sekolah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah.

Persoalan terkait kompetensi kepala sekolah ini, dibenarkan oleh mantan Menteri Pendidikan Nasional, Muhammad Nuh. Menurut Nuh, kemampuan kepala sekolah Indonesia dalam mengelola sekolah masih rendah, bahkan di bawah Malaysia dan Singapura. Padahal kecakapan kepala sekolah dalam mengelola sekolah akan berdampak pada peningkatan prestasi siswa, (Republika.co.id, 23/6/2010).

Belum maksimalnya kompetensi kepala sekolah di Indonesia juga dikatakan Kepala Sub Direktorat Program pada Direktorat Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) Kemendiknas, Abi Sujak. Dia mengatakan kepala sekolah di Indonesia, bagus dalam kepribadian dan masalah sosial saja namun belum andal dalam mengelola sekolah dan supervisi akademik, (news.okezone.com, 4/6/2015).

Berdasarkan data di atas, hasil uji kompetensi kepala sekolah (UK-KS) tahun 2015, di Propinsi NTT, Kabupaten TTU memperoleh nilai rata-rata 54,64 dengan perincian, kompetensi manajerial 58,69, kompetensi supervisi 47,42 dan kompetensi kewirausahaan 57,80. Secara umum, Propinsi Nusa Tenggara Timur, dalam UKKS, memperoleh skor sebesar 54,78, berada pada posisi dibawah rata-rata nasional. Rata-rata Nasional UK-KS sebesar 56,37. Sajian data ini menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah di Propinsi Nusa Tenggara Timur dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai implementasi dari kompetensi mereka masih rendah karena masih di bawah rata-rata nasional.

Kinerja kepala sekolah yang belum maksimal ini diyakini memberikan pengaruh terhadap kualitas pendidikan. Hal ini dipertegas oleh nilai hasil ujian nasional yang rendah. Data yang dilansir Harian Media Indonesia Oline, (8/5/2016), dari Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Nusa Tenggara Timur (NTT) Drs. Sinun Petrus Manuk menyebutkan mayoritas siswa SMA dan SMK di daerah itu lulus dengan nilai rendah. Jika skor nilai ditetapkan dari angka 0 sampai 100, maka siswa di NTT yang lulus didominasi oleh skor antara 50 sampai 60.

Skor itu masih rendah dan berakibat pada rata-rata nilai UN masih pada grade D. Dia mengatakan hanya sedikit siswa memperoleh nilai tinggi atau berada di skor antara 90 sampai 99. Sedangkan nilai rata-rata UN SMA di NTT tahun 2016 adalah 40,60, dan rata-rata nilai UN SMK 52,9.

Selain nilai kelulusan yang rendah, sejumlah sekolah SMK di Kabupaten Timor Tengah Utara (TTU) masih banyak yang belum terakreditasi. Dari 20 SMK di daerah itu, hanya 6 sekolah yang telah di akreditasi oleh Badan Standar Nasional Standar Pendidikan (BSNP). Sementara 14 sekolah lainnya belum melakukan akreditasi sekolah.

Walau demikian sekolah sebagai penyelenggara pendidikan formal merupakan wadah yang tepat untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Sekolah di percaya mampu mempersiapkan generasi anak bangsa untuk menghadapi persaingan global dengan pendidikan dan pengajaran yang dilakukan oleh guru melalui koordinasi kepala sekolah sebagai tokoh sentral dalam menggerakkan organisasi sekolah.

Menyadari pentingnya kepala sekolah sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan pendidikan formal, maka pemerintah mengeluarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Dalam Permendiknas tersebut ditegaskan bahwa kompetensi kepribadian menuntut seorang kepala sekolah antara lain: berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah; miliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah; bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah dan memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Kompetensi manajerial menuntut kepala sekolah antara lain harus mampu menyusun perencanaan sekolah, mampu mengembangkan organisasi sekolah, mampu memimpin sekolah

secara optimal, mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif, mampu mengelola guru dan staf, peserta didik, kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Kompetensi kewirausahaan mengharuskan kepala sekolah agar dapat menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, bisa bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah, harus memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah, serta memiliki naluri kewirausahaan.

Kompeten supervisi mengharuskan seorang kepala sekolah harus kompeten dalam hal merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; dan menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Kompetensi sosial mengharuskan kepala sekolah mampu bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah; berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Makawimbang (2012:69) menyatakan kompetensi diatas merupakan syarat dalam membangun pendidikan di tengah-tengah tuntutan jaman dan tuntutan masyarakat. Jika sejumlah syarat kompetensi tersebut belum bisa terpenuhi maka kondisi ideal untuk memajukan profesionalisme guru, memajukan kreatifitas siswa, dan membangun soft skill komunitas sekolah menjadi terhambat. Karena untuk menjadi kepala sekolah yang baik, kompetensi

merupakan syarat utama yang harus di kuasai secara baik oleh seorang kepala sekolah. Hal ini penting karena maju mundurnya sebuah sekolah berada dalam tanggung jawab seorang kepala sekolah.

Namun tidak dapat dipungkiri bahwa dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya bukan tanpa hambatan. Ada sejumlah faktor yang berpotensi menghambat kinerja kepala sekolah dalam memimpin suatu sekolah, sehingga kinerja yang di hasilkan tidak optimal sesuai dengan harapan. Apalagi kepala sekolah SMK memiliki tanggung jawab besar dalam menghasilkan output berupa lulusan yang siap kerja dan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Untuk itu kepala sekolah sebagai pemimpin dalam penyelenggaraan pendidikan pada jenjang pendidikan ini perlu mendapat perhatian secara terus menerus terkait kinerjanya.

Menurut Salman Bintang, (2013 : 128) secara teoretis, hal kinerja kepala sekolah ini tidaklah berdiri sendiri, melainkan terkait dengan banyak faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal yang terkait dengan kinerja kepala sekolah ini antara lain adalah: (1) motivasi; (2) komitmen organisasi; (3) minat; (4) sikap; (5) keterampilan; (6) pengetahuan manajemen; dan (7) persepsi. Sedangkan faktor eksternalnya antara lain adalah: (1) iklim kerja, (2) lingkungan geografis, (3) wewenang; dan (4) dukungan organisasi.

Fakta empiris yang di peroleh penulis dalam observasi awal yang dilakukan pada empat sekolah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Timor Tengah Utara, menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang terlihat pada kompetensi supervisi, manajerial dan kewirausahaan, masih rendah, sedangkan komitmen dalam melaksanakan tugas yang terlihat pada kompetensi kepribadian dan sosial sudah baik. Sedangkan hasil kerja kepala sekolah yang tercermin dalam prestasi siswa, guru dan prestasi sekolah masih rendah.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang masih rendah itu maka kepala sekolah, sangat bergantung kepada staf dalam melaksanakan

tugasnya. Dalam hal ini, ada selentingan yang mengatakan bahwa, “sapi punya susu, kerbau punya nama”. Persoalan ini terjadi karena sebanyak 20 orang kepala SMK di Kabupaten Timor Tengah Utara, yang diangkat menjadi kepala sekolah tidak melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) kepala sekolah untuk mendapatkan sertifikat kepala sekolah sebagai legalitas formal menduduki jabatan yang dimaksud. .

Temuan awal di atas sejalan dengan hasil penelitian Mustamin & M. Al Muzzammil Yasin (2012), mengatakan bahwa, “untuk melaksanakan tugasnya dengan sukses, maka kepala sekolah pada umumnya, berorientasi kepada guru dan staff serta berorientasi kepada pencapaian hasil belajar siswa. Sedangkan kompetensi yang berkaitan dengan kepribadian kepala sekolah adalah: (1) kompetensi dari segi kepemimpinan sekolah; (2) kompetensi dari segi kepemimpinan pengajaran yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada guru dan staff, dan (3) kompetensi dari segi kepemimpinan operasional yang berorientasi kepada kesuksesan siswa. Oleh karena itu disarankan bahwa kepala sekolah harus mempunyai kompetensi seperti yang disebutkan untuk pencapaian kesuksesan sekolah”.

Pada kompetensi Manajerial fakta empiris menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dalam melakukan proses perencanaan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang masih rendah. Indikasinya terlihat pada keterlibatan kepala sekolah dalam proses penyusunan perencanaan sekolah. Kepala sekolah menyerahkan sepenuhnya proses perencanaan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum tanpa melakukan perbaikan pada konten mau pun isi. Sementara dari sisi pengorganisasian, kinerja kepala sekolah masih terlihat masih rendah, karena belum memaksimalkan sumberdaya yang ada untuk kemajuan sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga masih kurang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai yang direncanakan dan melakukan pengawasan secara baik atas tugas-tugas yang dilaksanakan tersebut.

Persoalan ini sejalan dengan hasil penelitian Soma Mukherjee (2013) di India berjudul "A Study of the Managerial Skills of School Principal and Performance of Schools". Studi ini mengungkapkan bahwa: "ada hubungan yang kuat antara kinerja sekolah dengan efektivitas manajerial kepala sekolah. Efektivitas manajerial kepala sekolah terutama didorong oleh keterampilan dalam mengawas, diikuti oleh keterampilan komunikasi dan keterampilan kognitif. Beberapa sub parameter kunci dalam tema ini adalah delegasi pekerjaan dan tanggung jawab, melaksanakan penilaian kinerja anggota staf, kemampuan untuk memberikan instruksi yang jelas dan melibatkan anggota staf dalam pengambilan keputusan".

Sedangkan pada kompetensi kewirausahaan kepala sekolah secara umum belum menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini terlihat dari belum dioptimalkan unit-unit produksi di SMK baik untuk latihan kewirausahaan siswa maupun mendatangkan income bagi sekolah. Hal ini sejalan dengan penelitian Zaidatol Akmaliah, Lope Pihie & Afsaneh Bagheri (2013) berjudul "The impact of principals' entrepreneurial leadership behaviour on school organizational innovativeness", mengungkapkan: "kepala sekolah memiliki peran penting dalam kepemimpinan kewirausahaan dan inovasi organisasi sekolah. Oleh karena itu, ada kebutuhan mendesak agar kepala sekolah melaksanakan tugas dan peran berdasarkan kepemimpinan kewirausahaan jika mereka hendak mendorong proses inovasi dalam sekolah. Lebih lanjut dikatakan kompetensi kewirausahaan harus dikembangkan oleh kepala sekolah".

Sementara itu kinerja kepala sekolah pada kompetensi supervisi, ditemukan belum maksimal. Indikasinya terlihat dari kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan kegiatan insidental. Kegiatan ini dilakukan apabila untuk kepentingan penilaian kinerja dan kepentingan kenaikan pangkat serta mempersiapkan bahan untuk kepentingan supervisi pengawas sekolah. Setelah itu, kepala sekolah tidak lagi melakukan supervisi kunjungan kelas untuk menilai kinerja guru.

Fenomena di atas sejalan dengan hasil penelitian Catherine Jeptarus (2014) yang mengungkapkan bahwa: "tujuan pengawasan instruksional adalah untuk meningkatkan kualitas pengajaran melalui perbaikan keterampilan guru sehingga dapat meningkatkan prestasi akademik siswa. Diskusi informal antara orang-orang dalam komunitas Nandi Utara menunjukkan bahwa buruknya kinerja siswa di sekolah adalah akibat dari hasil pengawasan yang tidak efektif terhadap guru oleh kepala sekolah. Penelitian ini merekomendasikan agar kepala sekolah harus menyiapkan waktu yang cukup untuk melakukan pengawasan pembelajaran di sekolah dan memberikan umpan balik kepada guru.

Kompetensi sosial kepala sekolah berdasarkan fenomena diamati, menunjukkan kinerja yang cukup baik. Hal ini terlihat dari keterlibatan sekolah dalam kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah seperti pawai pembangunan dan karnaval, mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan sekolah melalui rapat komite sekolah dengan orang tua murid dan melakukan kunjungan persahabatan dengan sekolah lain di daerah itu. Namun sekolah belum memiliki satu pun Memorandum of Understanding (MoU) dengan lembaga pasangan sebagai tempat berlatih untuk meningkatkan kompetensi siswa melalui Praktik Kerja Nyata.

Kepala sekolah adalah aktor utama bertanggung jawab terhadap semua aktivitas lembaga pendidikan. Untuk itu kepala sekolah perlu memiliki kemampuan yang menyeluruh dalam semua kompetensi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di sekolah. Kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya akan mempengaruhi mutu proses dan mutu hasil pendidikan. Untuk itu upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui kinerja kepala sekolah perlu lebih dioptimalkan. Karena peranan kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer merupakan aspek penting dalam menggerakkan aktivitas sekolah.

Berdasarkan penjelasan fenomenal gap dan teoritikal gap di atas maka posisi penelitian ini jelas berbeda dengan penelitian yang telah

ada. Penelitian-penelitian sebelumnya mengambil salah satu unsur kompetensi kepala sekolah sebagai dasar untuk melakukan kajian tentang kinerja kepala sekolah. Sedangkan dalam penelitian ini penulis mengabungkan semua dimensi kompetensi kepala sekolah sebagai acuan untuk melakukan analisis terhadap kinerja kepala sekolah.

Bertolak dari persoalan tersebut maka, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Kinerja Kepala Sekolah Pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Di Kabupaten Timor Tengah Utara. Penelitian ini dimaksud untuk mengungkap kinerja kepala sekolah di Kabupaten Timor Tengah Utara berdasarkan kompetensi yang dimilikinya dalam setting sekolah menengah kejuruan (SMK).

## **METODE**

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan evaluatif. Sesuai tujuan dan tingkat eksplansinya, penelitian ini bertujuan menggambarkan realitas yang kompleks untuk memperoleh pemahaman (Sugiyono, 2013: 23). Penelitian dilaksanakan di Kabupaten Timor Tengah Utara, pada bulan April 2017 sampai dengan Juni 2017. Data penelitian adalah tentang kinerja kepala sekolah mencakup lima hal yakni: supervisi, manajerial, kewirausahaan, kepribadian dan, sosial, yang diimplementasikan dalam 3 (tiga) aspek antara lain: (1) pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (kompetensi supervisi, manajerial, kewirausahaan) dan (2) komitmen terhadap tugas (kompetensi kepribadian dan sosial) serta (3) hasil kerja (prestasi siswa, prestasi guru dan prestasi sekolah) yang diperoleh melalui wawancara, observasi, studi dokumen dan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah. Subyek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah. Sedangkan informan adalah guru, pengawas sekolah, K3S dan komite sekolah, korwas dan kepala dinas serta informan lain yang relevan. Penentuan populasi dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling.

Penelitian kualitatif dengan pendekatan evaluatif sebagaimana dikatakan Sugiyono, (2010: 36–58), memiliki prosedur sebagai berikut: pertama, peneliti merumuskan masalah penelitian yang sudah diyakini bisa dijawab melalui pendekatan studi kasus; kedua, berdasarkan komponen yang dipilih, peneliti menentukan orang, program, peristiwa, atau aktivitas terkait komponen yang akan dievaluasi; ketiga, peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data seperti angket, observasi, wawancara, studi dokumen dan materi audiovisual; keempat, peneliti melakukan analisis data dengan menggunakan jenis analisis data seperti analisis secara holistik terhadap seluruh kasus (holistic analysis) atau analisis terfokus pada aspek khusus dari kasus, kelima peneliti menginterpretasi makna dari kasus. Teknik pengujian keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis model Miles and Huberman (Sugiyono, 2013: 337).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kompetensi Supervisi**

Hasil penelitian menunjukkan dalam perencanaan program supervisi, kepala sekolah memiliki dokumen perencanaan program dan jadwal supervisi yang disusun sendiri pada setiap awal tahun pelajaran. Namun kelemahannya tidak menggunakan data supervisi tahun sebelumnya sebagai acuan penyusunan, sehingga jadwal dari tahun ke tahun sama saja. Dalam pelaksanaan program supervisi, dilakukan oleh kepala sekolah berdasarkan jadwal yang telah disusun dan melibatkan guru senior dalam pelaksanaan supervisi. Namun kelemahannya sebagian kegiatan supervisi tidak terlaksana karena berbagai kesibukan kepala sekolah. Sedangkan tindak lanjut hasil supervisi, kepala sekolah melakukan tindak lanjut hasil supervisi dengan mendiskusikan kelebihan dan kelemahannya guru untuk diperbaiki. Namun kelemahannya kepala sekolah tidak melakukan pendampingan

lanjutan kepada guru secara kontinyu. Aktivitas kepala sekolah seperti ini belum menunjukkan kinerja supervisi yang optimal. Telahan ini sejalan dengan hasil penilaian oleh guru dan pengawas yang menempatkan kinerja kepala sekolah pada aspek kompetensi supervisi termasuk dalam kategori cukup, sehingga perlu dioptimalkan lagi.

### **Kompetensi Manajerial**

Hasil penelitian menunjukkan, penyusunan perencanaan program sekolah, dilakukan oleh kepala sekolah pada awal tahun pelajaran bersama dengan tim penyusun melibatkan wakil kepala sekolah, ketua program, para bendahara dan komite sekolah. Hasilnya berupa dokumen Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) sekolah dan Rencana Kerja Tahunan Sekolah (RKT). Setelah itu, dijabarkan dalam Rencana Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah (RAPBS) berupa program dan kegiatan untuk pemenuhan SNP. Namun kelemahannya perencanaan program sekolah hanya bersifat administratif semata.

*Dalam hal mengelola kurikulum dan pembelajaran, kepala sekolah bersama tim pengembang kurikulum menyusun, mengembangkan dan melaksanakan KTSP. Namun kelemahannya kepala sekolah belum optimal membimbing guru-guru dalam mengembangkan silabus dan RPP.*

Kepala sekolah mengelola guru dan staf secara optimal, dengan merencanakan kebutuhan guru dan staf, sehingga sebagian besar guru berpendidikan S1 dan mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Selain itu kepala sekolah membagi tugas-tugas sekolah kepada semua guru dan pegawai, sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Untuk tugas-tugas seperti sebagai wakasek, ketua program, saya melakukan seleksi secara cermat sesuai dengan potensi guru. Namun kelemahannya kepala sekolah belum optimal melakukan pengawasan dan terlalu sering memberikan toleransi atas kesalahan yang dilakukan guru dan staf.

Kepala sekolah mengelola penerimaan peserta didik baru dengan menempatkan dan mengelompokkan mereka sesuai dengan jurusan

yang di pilih, melalui serangkaian seleksi, yakni nilai akademik calon siswa, test tertulis dan wawancara. Namun kelemahannya anak sekolah dipaksakan memilih jurusan yang tidak sesuai minat sehingga memberikan kontribusi pada angka drop out. Selain itu dalam mengembangkan potensi peserta didik sesuai dengan bakat dan minat melalui kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler. Namun kelemahannya kegiatan ekstrakurikuler tersebut belum optimal memberikan kontribusi terhadap prestasi sekolah.

Kepala sekolah mengelola sarana dan prasarana secara optimal untuk kebutuhan sekolah, seperti gedung, bangunan dan lahan. Selain itu mengelola prabot dan sarana sekolah, antara lain, meja, kursi, lemari peralatan kantor dan alat kebersihan dan alat praktek siswa. Namun kelemahannya pengawasan atas pemanfaatan sarana dan prasarana tersebut belum optimal untuk kebutuhan warga sekolah.

Pengelolaan keuangan yang dilakukan kepala sekolah bersama tim pengelola. Para tim pengelola itu antara lain bendahara BOS dan Bendahara Komite. Sumber keuangan sekolah berasal dari uang komite dan dana bantuan operasional sekolah. (BOS). Dalam pengelolaan menggunakan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) sebagai acuan. Prinsip pengelolaan keuangan sekolah yakni akuntabel, transparan dan efisien. Setiap pengeluaran yang dilakukan bendahara sesuai dengan pos keuangan yang telah ditentukan dalam RKAS dan setiap pengeluaran memiliki bukti sebagai bentuk pertanggung jawaban. Namun kelemahannya keuangan yang ada belum mampu membiayai kebutuhan sekolah akibat perencanaan keuangan yang tidak komprehensif.

Dalam hal administrasi sekolah sudah baik melakukan pengelolaan, melalui pegawai tata usaha, dengan membagi tugas tata usaha sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing. Namun kelemahannya kepala sekolah belum optimal dalam melakukan pengawasan terhadap pekerjaan sehingga data yang dibutuhkan belum tersedia dengan baik.

Kepala sekolah memahami tantangan sebagai pemimpin karena berhadapan dengan banyak manusia yang memiliki karakter yang berbeda-beda. Tantangan yang paling menonjol adalah disiplin dan keuangan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah, setiap kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, namun secara umum kepala sekolah menggunakan kepemimpinan partisipatif dalam memimpin sekolah. Namun kelemahannya kepemimpinan kepala sekolah belum banyak memberikan kontribusi terhadap berkembangnya prestasi sekolah, guru dan siswa. Dalam hal pengambilan keputusan kepala sekolah menggunakan forum rapat dewan guru, kecuali dalam hal-hal yang bersifat segera dilakukan oleh kepala sekolah sendiri.

Aktivitas manajerial kepala sekolah sesuai uraian diatas masih memiliki sejumlah kelemahan sehingga belum menunjukkan kinerja manajerial yang belum optimal. Telahan ini sejalan dengan hasil penilaian oleh guru dan pengawas yang menempatkan kinerja kepala sekolah pada aspek kompetensi manajerial termasuk dalam kategori cukup, sehingga perlu dioptimalkan lagi.

#### **Komptensi Kewirausahaan**

Kepala sekolah mengembangkan usaha sekolah, sebagai media pembelajaran kewirausahaan melalui unit produksi. Namun kelemahannya tidak semua sekolah memiliki unit produksi dan unit produksi yang beroperasi pun belum menerapkan pembukuan usaha secara baik. Sementara dalam hal menumbuhkan jiwa kewirausahaan belum terlihat mebuahkan hasil karena kelemahannya kepala sekolah hanya melakukan himbuan dan membuka pola pikir warga sekolah tentang pentingnya jiwa kewirausahaan.

Aktivitas kepala sekolah seperti ini belum menunjukkan kinerja kewirausahaan yang optimal. Telahan ini sejalan dengan hasil penilaian oleh guru dan pengawas yang menempatkan kinerja kepala sekolah pada aspek kompetensi kewirausahaan termasuk dalam

kategori cukup, sehingga perlu dioptimalkan lagi.

#### **Komptensi Kepribadian**

Hasil penelitian menunjukkan, kepala sekolah sudah optimal dalam melaksanakan tugasnya dengan berlaku jujur dan terbuka dalam menyampaikan kebijakan melalui rapat dewan guru dan mengkomunikasikannya kepada warga sekolah. Kepala sekolah memiliki komitmen mencapi keberhasilan sekolah, dan memiliki integritas dalam menghadapi setiap persoalan yang di hadapi serta terus belajar memperbaiki diri. Sehingga secara moral dan etik kepala sekolah terhindar dari persoalan-persoalan yang merugikan sekolah maupun dirinya.

Aktivitas kepala sekolah seperti ini menunjukkan kinerja kompetensi kepribadian sudah optimal. Telahan ini sejalan dengan hasil penilaian oleh guru dan pengawas sekolah, musyawarah kerja kepala sekolah dan komite sekolah, menempatkan kinerja kepala sekolah pada aspek kompetensi keribadian termasuk dalam kategori tinggi, sehingga perlu perlu terus dipertahankan.

#### **Komptensi Sosial**

Hasil penelitian menunjukkan, kepala sekolah sudah optimal membangun kerja sama dengan sejumlah pihak, dalam rangka praktek kerja lapangan (PKL). Selain untuk PKL, juga untuk penyelenggaraan ujian kompetensi siswa yang secara teknis dilakukan bersama-sama dengan Wakasek Humas. Selain itu kepala sekolah sudah optimal memberikan bantuan kepada pihak lain dalam bentuk berpartisipasi dalam kerja bakti dimana sekolah berada, berpartisipasi dalam karnaval budaya dan pameran pembangunan dan memberikan bantuan pemikiran sesuai dengan bidangnya.

Aktivitas kepala sekolah seperti ini menunjukkan kinerja kompetensi sosial sudah optimal. Telahan ini sejalan dengan hasil penilaian oleh guru dan pengawas sekolah, musyawarah kerja kepala sekolah, komite sekolah yang menempatkan kinerja kepala sekolah pada komptensi supervisi termasuk

dalam kategori cukup, sehingga perlu terus di pertahankan.

### **Hasil Kerja Kepala Sekolah**

Hasil penelitian menunjukkan, prestasi akademik siswa berupa tingkat kelulusan siswa, rata-rata mencapai 100 persen. Namun kelemahannya secara kuliatas, pada mata pelajaran ujian nasional masih rendah yakni baru mencapai peringkat C. Prestasi non akademik siswa menjuarai beberapa mata lomba tingkat kecamatan, kabupaten dan propinsi, namun belum menunjukkan trend yang meningkat. Sementara itu, prestasi akademik guru, tidak terlihat menonjol. Kelemahannya guru belum bergairah menghasilkan karya akademik berupa penelitian atau tulisan ilmiah yang dipublikasikan secara luas. Hal ini berbanding lurus dengan prestasi non akademik guru. Dalam hal ini baru meloloskan satu orang guru menjadi juara tiga tingkat propinsi, dan satu orang guru lainnya menjadi juara lomba guru berprestasi tingkat propinsi dan mewakili NTT mengikuti lomba guru berprestasi tingkat nasional. Sementara prestasi sekolah juga masih belum optimal, sejauh ini hanya satu sekolah berhasil memperoleh penghargaan tingkat nasional, sebagai sekolah yang memiliki integritas dalam pelaksanaan ujian nasional. Kelemahannya kepala sekolah tidak boleh hanya memiliki komitmen dalam melaksanakan tugas, tetapi harus diikuti dengan melaksanakan tugas okok dan fungsi secara baik. Karena prestasi sekolah, guru dan siswa sangat terkait erat dengan pelaksanaan tugas pokok kepala sekolah.

Hasil kerja kepala sekolah seperti di atas, menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya belum optimal. Telahan ini sejalan dengan hasil penilaian oleh guru dan pengawas sekolah, musyawarah kerja kepala sekolah dan komite sekolah menempatkan hasil kerja yang dicapai oleh kepala sekolah termasuk dalam kategori cukup, sehingga perlu dioptimalkan lagi.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan deskripsi dan gambaran umum hasil penelitian serta analisis terhadap data yang diperoleh maka simpulan yang bisa dikemukakan adalah :

Kinerja kepala sekolah pada kompetensi supervisi, meliputi penyusunan program dan jadwal supervisi, pelaksanaan supervisi dan tindak lanjut hasil supervisi. Secara keseluruhan Kinerja kepala sekolah pada kompetensi supervisi, dapat disimpulkan termasuk dalam kategori cukup, sehingga harus dioptimalkan lagi.

Kinerja kepala sekolah pada kompetensi manajerial yakni menyusun perencanaan program dan kegiatan sekolah, mengelola kurikulum dan pembelajaran, mengelola kesiswaan, mengelola sarana dan prasaran, mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat, mengelola guru dan staf, mengelola keuangan sekolah, mengelola administrasi sekolah, mengelola sistem informasi sekolah, melakukan evaluasi terhadap program sekolah, dan memimpin sekolah. Secara keseluruhan kinerja kepala sekolah pada kompetensi manajerial termasuk dalam kategori cukup, sehingga harus di optimalkan lagi.

Kinerja kepala sekolah pada kompetensi kewirausahaan yakni mengembangkan usaha sekolah dan membudayakan perilaku wirausaha, termasuk dalam kategori cukup, sehingga harus dioptimalkan lagi.

Kinerja kepala sekolah pada kompetensi kepribadian yakni, jujur dan terbuka dalam melaksanakan tugas, bertanggung jawab dan memiliki integritas sebagai pemimpin. termasuk dalam kategori tinggi, sehingga harus tetap dipertahankan.

Kinerja kepala sekolah pada kompetensi sosial yakni; menjalin hubungan dengan pihak lain dan memberikan bantuan pada pihak lain. termasuk dalam kategori tinggi, sehingga harus tetap di pertahankan.

Hasil kerja kepala sekolah dalam pelaksanaan tugasnya dilihat pada prestasi akademik dan non akademik siswa, perestasi akademik dan non akademik guru, serta prestasi

sekolah, termasuk dalam kategori cukup sehingga harus dioptimalkan lagi

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adegbemile, Oluwadare, 2011. Principals' Competency Needs for Effective Schools' Administration In Nigeria. *Journal of Education and Practice* ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol 2, No 4.
- Bintang, Salman, 2013. Identifikasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Sekolah. *Jurnal Tabularasa PPS UNIMED* Vol.10 No.2, Agustus 2013. pp 127-140
- Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Jeptarus Catherine (Sr), 2014. Instructional Supervisory Role Of Principals And Its Influence on Students Academic Achievement in Public Secondary School in Nandi North District Nandi County Kenya. *Thesis: Faculty of Education in Partial Fulfillment of the Requirement for the Award of a Degree of Master of Education in Educational Administration and Planning of the Catholic University of Eastern Africa*.
- Kompas, 2016. Jutaan Lulusan SMK Menganggur. <http://kompas.com/baca/2016/10/17/> diakses : 3 Maret 2017.
- Lope Pihie, Zaidatol Akmaliah and Bagheri, Afsaneh, 2013. The Impact of Principal Entrepreneurial Leadership behaviour on School Organizational Innovativeness. *Life Science Journal*, 10 (2). pp. 1033-1041. ISSN 1097-8135; ESSN: 2372-613X
- Makawimbang, J. H. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta
- Mulyasa. 2013. *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mustamin, Muzammil MA. 2012. Using Concept Mapping to build Concept the Competence of School Principals. *Journal of Education and Learning*. Vol.6 (4) pp. 215-222.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Okezone. 2015. Kepala Sekolah Bagus dalam Kepribadian tapi belum Handal dalam manajerial dan supervisi. ([news.okezone.com](http://news.okezone.com), 4/6/2015).
- Olaleye, Florence Oluremi, 2013. *Principals Organizational Mangement and Students Academic Achievement in Secondary School in Ekiti-State Nigeria*. Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies Vol. 2 No. 2 2013
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standart Kepala Sekolah/Madrasah.
- Priansa, Donni Juni, 2014. *Kinerja Dan Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta
- Priansa, Doni Juni, 2014. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta
- Republika, 2010. M Nuh Nilai Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Rendah. <http://www.republika.co.id/23/10/2010> Diakses : 4 Maret 2017
- Wahjosumidjo, 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.