

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJERIAL  
KEPALA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI**

**TESIS**



Oleh

**FITRI SUCI YATI**  
NIM 1110806

Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam  
mendapatkan gelar Magister Pendidikan

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2014**

## ABSTRACT

**Fitri Suci Yati, 2014. Development Of Managerial Competence Of The Head Master Of SMK N. Thesis. Graduate Program, State University Of Padang**

Based on generally observation, the researcher found that the Headmaster' s managerial competence of the Headmaster of SMK N is not optimal. If we let it happen continuously. The purpose of this research is to find how managerial competence based on the modelof improvement of managerial competence of the Headmaster by Permendiknas No 13. 2007

The research used Research and Development (R&D) The subject of the research were the Headmaster of SMK N Pesisir Selatan region. The researcher also took Headmaster of SMK N and Supervisor

The results of the research and development of the model shows that the model of development of managerial competencies Headmaster of SMK where in the execution model of Managerial Competency Model Development Headmaster of SMK in the Pesisir Selatan there are sixteen main aspects that need to be taken to ensure that the purpose of the Principal Managerial can be done better. Pre observation got 3,22 (64,33), after doing the improvement of the model incruased first try out got 3,43 (68,50%) then next try out got 3,63 (72,63%) and the finally try out got 4,55 (90,92%)The result of the research show' that ther is significant improvement on the headmaster' managerial competence after doing the development of the model

Based the result of the research , his suggested to the headmaster to improve his managerial competence, so that the Headmaster can understand and use the systematics resulting from this study in implementing managerial in school. In addition, the principal may optimize supervisory role in helping schools and provide systematic guidance using the results of this research.

## ABSTRAK

**Fitri Suci Yati, 2014. Pengembangan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.**

Berdasarkan hasil observasi secara umum di lapangan, peneliti mencermati bahwa kompetensi Manajerial Kepala sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMK N) di Kabupaten Pesisir Selatan belum optimal. Apabila keadaan ini dibiarkan tentu akan berdampak terhadap kualitas pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan bagaimana model pengembangan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Pesisir Selatan yang ditetapkan pada Permendiknas No. 13 tahun 2007.

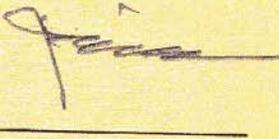
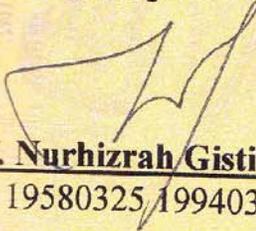
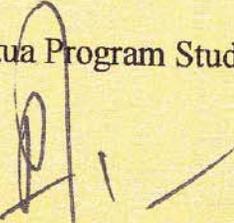
Penelitian ini menggunakan pendekatan *research and development* (R&D). Subjek penelitian adalah Kepala SMK Negeri. Lokasi penelitian dilaksanakan pada SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan. Dengan melibatkan personil kepala- kepala SMK Negeri dan pengawas pembina.

Hasil penelitian dan pengembangan model menunjukkan bahwa model pengembangan kompetensi manajerial Kepala SMK Negeri di dalamnya tercakup pelaksanaan Pengembangan Model Kompetensi Manajerial Kepala SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan dimana ada enam belas aspek utama yang perlu diperhatikan. Pada analisis awal dengan nilai 3,22 (64,33%) setelah dilakukan uji coba awal meningkat menjadi 3,43 (68,50%) setelah itu dilakukan ujicoba perbaikan meningkat menjadi 3,63 (72,63%) dan pada uji coba akhir meningkat lagi menjadi 4,55 (90,92). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada peningkatan yang sangat baik setelah diadakan pengembangan model.

Berdasarkan hasil penelitian ini diajukan saran kepada Kepala Sekolah untuk meningkatkan kompetensi manajerial yang ada, sehingga manajerial yang dilakukan dapat meningkatkan mutu sekolah dan dapat mengoptimalkan peran pengawas sekolah dalam membantu dan memberikan pembinaan dengan menggunakan sistematika hasil penelitian ini.

# PERSETUJUAN AKHIR TESIS

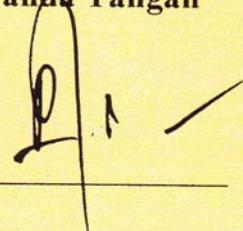
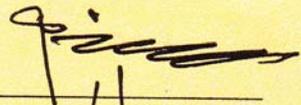
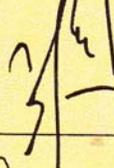
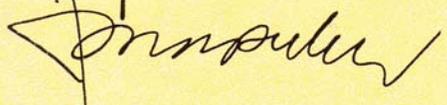
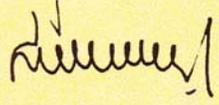
Mahasiswa : *Fitri Suci Yati*  
NIM. : 1110806

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.</u> Pembimbing I		_____
<u>Prof. Dr. Phil Yanuar Kiram</u> Pembimbing II		_____
Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang	Ketua Program Studi/Konsentrasi	
 <u>Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed., Ed.D.</u> NIP. 19580325/199403 2 001	 <u>Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.</u> NIP. 19630320 198803 1 002	

**PERSETUJUAN KOMISI  
UJIAN TESIS MAGISTER KEPENDIDIKAN**

---

---

No.	Nama	Tanda Tangan
1	<u>Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.</u> (Ketua)	
2	<u>Prof. Dr. Phil Yanuar Kiram</u> (Sekretaris)	
3	<u>Prof. Dr. H. Sufyarma Marsidin, M.Pd.</u> (Anggota)	
4	<u>Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd.</u> (Anggota)	
5	<u>Prof. Dr. Gusril, M.Pd.</u> (Anggota)	

Mahasiswa

Mahasiswa : Fitri Suci Yati

NIM. : 1110806

Tanggal Ujian : 21 - 7 - 2014

## SURAT PERNYATAAN

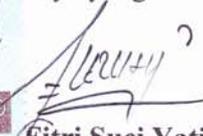
Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis dengan judul: Pengembangan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya yang sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, Juni 2014

Saya yang Menyatakan



  
**Fitri Suci Yati**  
NIM. 1110806

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik Tesis yang berjudul "**Pengembangan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri**". Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Dalam melaksanakan penulisan dan penyelesaian tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd, dan Prof. Dr. Phil. Yanuar Kiram., selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu dalam membimbing, mengarahkan serta memberikan motivasi kepada penulis sampai terwujudnya tesis ini.
2. Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd., Prof. Dr. Sufyarma Marsidin, M.Pd dan Prof. Dr. Gusril selaku narasumber yang telah banyak memberikan masukan dan saran baik pada saat seminar proposal maupun seminar hasil
3. Direktur Program Pascasarjana, beserta Asisten Direktur I, II, dan Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan, kepada Dr.Yahya, M.Pd Selaku Validator. Kepala Bagian Tata Usaha beserta Staf yang telah memberikan pelayanan dan berbagai kemudahan dalam penyelesaian administrasi perkuliahan.

4. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Pesisir Selatan.
5. Kepala-kepala SMK Negeri beserta majelis guru, yang telah memberikan kesempatan, izin dan bantuan kepada penulis untuk mengumpulkan data penelitian sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana UNP, Program Studi Administrasi Pendidikan terutama kelas Pesisir Selatan, yang telah banyak memberikan bantuan dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Teristimewa buat ayahanda Syahrul Sali dan almarhumah ibunda Maida Hawati. Untuk suamiku tercinta Isratul Sukmalyra dan ananda Adly Nazurah Sukma yang dengan penuh kasih dan sabar selalu memberikan yang terbaik dalam segala hal
8. Semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan dan dorongan dalam penyelesaian tesis ini.

Akhirnya penulis berserah diri kepada Allah SWT, semoga tulisan ini bermanfaat bagi penulis dan banyak orang.

Padang, Juni 2014  
Penulis

## DAFTAR ISI

ABSTRACT .....	i
ABSTRAK .....	ii
PERSETUJUAN AKHIR TESIS.....	iii
PERSETUJUAN KOMISI UJIAN TESIS.....	iv
SURAT PERNYATAAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Pengembangan.....	12
D. Spesifikasi Produk yang Diharapkan.....	12
E. Pentingnya Pengembangan .....	12
F. Asumsi Dan Keterbatasan Pengembangan .....	13
G. Definisi Istilah.....	15
BAB II. KAJIAN PUSTAKA .....	17
A. Kerangka Teoritis .....	17
B. Penelitian Yang Relevan.....	55
C. Kerangka Berpikir.....	56
BAB III. METODE PENGEMBANGAN .....	60
A. Model Pengembangan.....	60
B. Prosedur Pengembangan .....	61
C. Ujicoba Produk .....	64
D. Subjek Uji Coba .....	65
E. Jenis Data .....	65
F. Instrumen Pengumpulan Data .....	67
G. Teknik Analisis Data .....	71

BAB IV. HASIL PENGEMBANGAN DAN PEMBAHASAN .....	73
A. Deskripsi Data .....	73
B. Analisis Data .....	89
C. Revisi Produk .....	137
BAB V. KESIMPULAN IMPLIKASI DAN SARAN.....	150
A. Kesimpulan .....	150
B. Implikasi .....	151
C. Saran.....	151
DAFTAR RUJUKAN .....	153
LAMPIRAN .....	156

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Rancangan Prosedur Pengembangan Model .....	63
Tabel 2. Proses Kompetensi Manajerial Kepala SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan dengan menggunakan teori ADDIE .....	73
Tabel 3. Hasil analisis awal Kompetensi Manajerial Kepala SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan .....	75
Tabel 4. Deskripsi Data Kompetensi Manajerial Kepala SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan .....	78
Tabel 5. Menyusun Perencanaan Sekolah Untuk Berbagai Tingkatan Perencanaan .....	91
Tabel 6. Mengembangkan Organisasi Sekolah Sesuai Kebutuhan .....	94
Tabel 7. Memimpin sekolah dalam rangka mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal .....	98
Tabel 8. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif .....	100
Tabel 9. Menciptakan Budaya Dan Iklim Sekolah Yang Kondusif Dan Inovatif Bagi Pembelajaran Peserta Didik.....	103
Tabel 10. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal .....	105
Tabel 11. Mengelola Sarana dan Prasarana Sekolah dalam rangka Pendayagunaan secara Optimal.	108
Tabel 12. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah.	112
Tabel 13. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.....	115
Tabel 14. Mengelola Pengembangan Kurikulum Dan Kegiatan Pembelajaran Sesuai Dengan Arah Dan Tujuan Pendidikan Nasional .....	118

Tabel 15. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel transparan dan efisien.....	120
Tabel 16. Mengelola Ketatausahaan Sekolah Dalam Mendukung Pencapaian Tujuan Sekolah .....	123
Tabel 17. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dengan kegiatan peserta didik.....	125
Tabel 18. Mengelola sistem informasi sekolah dalam rangka penyusunan program dan pengambilan keputusan .....	127
Tabel 19. Memanfaatkan Teknologi Informasi Bagi Peningkatan Pembelajaran Dan Menjamin Sekolah .....	130
Tabel 20. Melakukan Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan Pelaksanaan Program Kegiatan Sekolah dengan Prosedur yang Tepat serta Merencanakan Tindak Lanjutnya .....	132
Tabel 21. Pengembangan Model Kompetensi Manajerial Kepala SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan .....	136

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Model Pengembangan Kompetensi Kepala Sekolah .....	46
Gambar 2. Kerangka Pengembangan Model Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (PMKMKS) .....	58
Gambar 3. Rancangan Prosedur Pengembangan Model .....	62
Gambar 4. Kompetensi Manajerial Kepala SMK Negeri Di Kabupaten Pesisir Selatan .....	79
Gambar 5. Menyusun Perencanaan Sekolah Untuk Berbagai Tingkatan Perencanaan .....	92
Gambar 6. Mengembangkan Organisasi Sekolah Sesuai Kebutuhan .....	95
Gambar 7. Mengembangkan Organisasi Sekolah Sesuai Kebutuhan .....	97
Gambar 8. Memimpin Sekolah Dalam Rangka Mendayagunakan Sumber Daya Sekolah Secara Optimal .....	98
Gambar 9. Mengelola Perubahan Dan Pengembangan Sekolah Menuju Organisasi Pembelajar Yang Efektif .....	101
Gambar 10. Menciptakan Budaya Dan Iklim Sekolah Yang Kondusif Dan Inovatif Bagi Pembelajaran Peserta Didik .....	103
Gambar 11. Mengelola Guru dan Staf dalam rangka Pendayagunaan SDM secara Optimal .....	106
Gambar 12. Mengelola Sarana dan Prasarana Sekolah dalam rangka Pendayagunaan secara Optimal .....	109
Gambar 13. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah .....	113
Gambar 14. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik .....	116
Gambar 15. Mengelola Pengembangan Kurikulum Dan Kegiatan Pembelajaran Sesuai Dengan Arah Dan Tujuan Pendidikan Nasional .....	118

Gambar 16. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel transparan dan efisien .....	121
Gambar 17. Mengelola Ketatausahaan Sekolah Dalam Mendukung Pencapaian Tujuan Sekolah .....	123
Gambar 18. Mengelola Unit Layanan Khusus Sekolah Dalam Mendukung Kegiatan Pembelajaran Dengan Kegiatan Peserta Didik .....	125
Gambar 19. Mengelola Sistem Informasi Sekolah Dalam Rangka Penyusunan Program Dan Pengambilan Keputusan .....	128
Gambar 20. Memanfaatkan Teknologi Informasi Bagi Peningkatan Pembelajaran Dan Menjamin Sekolah .....	130
Gambar 21. Melakukan Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan Pelaksanaan Program Kegiatan Sekolah dengan Prosedur yang Tepat serta Merencanakan Tindak Lanjutnya .....	133

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
I. Produk Penelitian .....	156
II. Lembar observasi Kompetensi Manajerial Kepala SMK Negeri	
A. Analisis Awal .....	226
B. Uji Coba Awal .....	241
C. Uji Coba Perbaikan .....	256
D. Uji Coba Akhir .....	271
III. Lembar Wawancara Kompetensi Manajerial Kepala SMK Negeri ...	286
IV. Dokumentasi Penelitian Pengembangan Kompetensi manajerial Kepala SMK Negeri .....	288
V. Surat Izin Penelitian	
A. Surat Izin Penelitian dari UNP.....	293
B. Surat Izin Penelitian dari Dinas Pendidikan Kab. Pesisir Selatan.	294
VI. Surat Keterangan telah Melaksanakan Penelitian .....	295

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kebutuhan mendesak yang perlu di prioritaskan oleh pemerintah dalam menghadapi era globalisasi dimana perkembangan teknologi dan informasi yang begitu cepat. Harus diakui bahwa yang menjadi pokok permasalahan pendidikan di Indonesia adalah kinerja manajemen. Kinerja manajemen ini di tenggarai sebagai salah satu faktor yang potensi dalam mempengaruhi dunia pendidikan yang meliputi berbagai sumber daya pendidikan yang terkait dengan mutu output yang dihasilkan.

Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam penyelenggaraan pendidikan mempunyai posisi sentral dan strategis, khususnya dalam menjadikan tujuan pendidikan nasional sebagai prioritas utama yang harus dijangkau secara optimal. Hal ini dapat dipahami karena kelancaran penyelenggaraan tugas-tugas kependidikan sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya sebagai seorang manajer.

Berbagai usaha telah dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan antarlain melalui berbagai pelatihan untuk meningkatkan

kualitas guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan. Dengan demikian upaya peningkatan kualitas pendidikan harus melibatkan semua unsur yaitu pemerintah pusat. Daerah kabupaten dan kota, serta kepala sekolah sebagai pelaksana di sekolah. Maka keberhasilan suatu sekolah dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan efektifitas pelaksanaan fungsi manajerial kepala sekolah dalam membina guru dan mengelola segala sumber daya yang ada dalam lingkungan sekolah. Dikatakan bahwa kepala sekolah memegang peranan kunci bagi keberhasilan suatu sekolah. Richardson dan Barbe (1986:36) menyatakan "*Principals perphas the most significant single in establishing an effective school*", yang maksudnya adalah kepala sekolah merupakan satu-satunya faktor terpenting dalam pembentukan dan pembinaan sebuah sekolah yang efektif.

Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, dituntut untuk memiliki kemampuan. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, disebutkan ada lima kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu: (1) kompetensi kepribadian; (2) kompetensi manajerial; (3) kompetensi kewirausahaan; (4) kompetensi supervisi; dan (5) kompetensi sosial.

Ruang lingkup tugas manajerial kepala sekolah, sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa (2010:23), aktivitas sebagai berikut: a) Menyusun rencana pengembangan sekolah; b) Mengelola program pembelajaran; c) Mengelola kesiswaan; d) Mengelola sarana dan prasarana; e) Mengelola personal sekolah; f) Mengelola keuangan sekolah; g) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat; h) Mengelola administrasi sekolah; i) Mengelola sistem informasi sekolah; j) Mengevaluasi program sekolah; dan k) Memimpin sekolah.

Dengan demikian, tugas kepala sekolah dalam bidang manajerial berkaitan dengan manajemen sekolah. Manajemen pendidikan tersebut, mencakup proses “perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi” (Mulyasa, 2010:7).

Kompetensi manajerial kepala sekolah, diatur dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, meliputi:

- (a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
- (b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;
- (c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal;
- (d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
- (e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
- (f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal;
- (g) Mengelola sarana dan prasarana

sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah; (i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan 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 pencapaian tujuan 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 teknologi 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 lanjutnya.

Pelaksanakan tugas pokok manajerial kepala sekolah di satuan pendidikan sebagai suatu sistem organisasi, dimaksudkan untuk mencapai tujuan, yaitu untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Karena “upaya peningkatan mutu pendidikan erat kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala sekolah” (Agustina, 2009:176). Dengan demikian, “keberhasilan peningkatan mutu pendidikan menjadi tanggung jawab kepala sekolah” (Sudrajad, 2004 : 9). Oleh karena itu, dibutuhkan adanya pelaksanaan tugas kepala sekolah di bidang manajerial secara profesional. Ini akan menentukan pelaksanaan fungsi kepala sekolah dengan baik. “Dalam paradigma baru manajemen

pendidikan, sedikitnya kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM)” (Mulyasa, 2004 : 98).

Untuk dapat menjadi kepala sekolah yang profesional, harus memiliki komitmen “untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya” (Saud, 2009 : 7). Ini berarti, setiap kepala sekolah dituntut untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya secara berkesinambungan, serta melaksanakan tugas dan fungsinya dengan strategi yang tepat.

Tuntutan pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi dibutuhkan, sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada diri sebagai manusia. Pengakuan diri ini diperlukan, mengingat manusia bukan mahluk yang serba bisa. Sejalan dengan pandangan Mulyasa (2004:73) yang menyatakan bahwa: “tidak semua kepala sekolah memiliki wawasan yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah”.

Kemampuan manajerial kepala sekolah semakin penting untuk ditingkatkan “sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan

efesien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam kegiatan pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut penguasaan secara profesional.

Perkembangan yang semakin maju tersebut, mendorong perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kebutuhan yang makin meningkat itu, memicu semakin banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Dengan kemampuan manajerial yang kuat, kepala sekolah akan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut.

Menyadari hal di atas, pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan kebutuhan yang bersifat mendesak untuk segera dipenuhi dan diasah secara berkelanjutan. Menurut Agustina (2009:114) peningkatan Kompetensi manajerial ini, merupakan tindakan yang dianggap efektif. Dampak dari hasil kegiatan peningkatan kemampuan yang diikuti atau dilaksanakan, terlihat dari pemanfaatan kemampuan yang telah diperoleh. Implementasi dari hasil pengembangan kemampuan tersebut, merupakan tujuan dan sasaran terpenting dari suatu kegiatan pengembangan diri. Pengembangan SDM tidak hanya sekedar meningkatkan kemampuan, tetapi juga menyangkut pemanfaatan

kemampuan tersebut. Pendidikan di Indonesia menjadi salah satu masalah yang sangat substansial.

Di era globalisasi saat ini, Indonesia harus mampu meningkatkan kualitas pendidikan, sehingga tidak kalah bersaing dengan negara lain. Indonesia membutuhkan orang-orang yang dapat berfikir secara efektif, efisien dan juga produktif. Hal tersebut dapat diwujudkan jika, kepala sekolah memiliki kompetensi yang handal dan mampu memimpin sekolah untuk mencetak generasi bangsa yang pintar dan bermoral. Kepala Sekolah memiliki peran yang strategis dalam mengelola bidang pendidikan, bahkan sumber daya pendidikan lain yang memadai seringkali kurang berarti apabila tidak disertai dengan kemampuan manajerial yang memadai.

Peran yang penting dalam pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan melakukan perubahan ke arah peningkatan kompetensi serta kemampuan pengelolaan sumberdaya secara tepat yang dimiliki oleh sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dituntut lebih profesional, agar dapat menjembatani, mengkoordinasi, mengakomodasi dan memfasilitasi semua kepentingan dan kebutuhan, baik yang berasal dari guru, karyawan, staf tata usaha, komite sekolah, siswa, orang tua dan juga guru pembimbing untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan

manajerial yang baik agar dapat memberdayakan semua sumber daya manusia yang ada sehingga lebih produktif untuk mencapai tujuan pendidikan.

Budiyono(2004:22) mengemukakan sebagai berikut: “Sifat kerja manajerial jelas diperlukan banyak keterampilan. Keterampilan yang paling penting adalah keterampilan yang memungkinkan manajer bisa membantu orang lain sehingga menjadi lebih produktif ditempat kerja.... Keterampilan dasar tersebut adalah keterampilan teknis (*technical skills*), keterampilan kemanusiaan (*human skills*), dan keterampilan konseptual (*Conceptual skills*).”

Berdasarkan pernyataan di atas tampak jelas bahwa pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah sangat diperlukan untuk membantu guru pembimbing dalam melaksanakan tugas pokok, sebab kepala sekolah merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja guru pembimbing, dengan kemampuan manajerial kepala sekolah yang baik, maka akan berdampak pada kinerja guru pembimbing dalam melaksanakan tugas pokok.

Menjadi Kepala Sekolah Profesional idealnya harus memahami secara komprehensif bagaimana kinerja dan kemampuan manajerialnya dalam memimpin sebuah sekolah sehingga sekolah itu bernuansa sekolah

yang berbudaya. Dengan demikian diharapkan alumni sekolah itu memiliki budaya yang jelas sesuai dengan perkembangan masyarakat. Oleh karena itu kepala sekolah harus: (a) memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (b) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas); (c) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat); (d) memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya; (e) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai; (f) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Mengingat pentingnya kompetensi manajerial kepala sekolah serta berbagai masalah yang ditemui dalam kaitan dengan rendahnya

kompetensi manajerial kepala sekolah yang diyakini berdampak terhadap mutu pendidikan yang kurang baik, maka perlu dilakukan kajian dan telaah mendalam mengenai pengembangan kompetensi Manajerial Kepala Sekolah. Oleh sebab itu, penulis memandang penting mengkaji hal tersebut dalam bentuk penelitian dengan judul Pengembangan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas maka teridentifikasi masalah-masalah sebagai berikut: Pertama, kelemahan dalam bidang administrasi pendidikan disebabkan oleh kemampuan kepala sekolah untuk menjalankan fungsinya, ketidakmampuan ini sebagian besar bersumber dari kurangnya orientasi pembinaan tentang tugas-tugas pembaharuan yang mereka harus kerjakan, kurangnya penguasaan proses-proses administratif dan ketrampilan teknik manajerial.

Kedua, menuntut para kepala sekolah untuk meningkatkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial dalam mengelola segala sumberdaya yang ada di sekolah yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ketiga, sebagai manajer harus mempertimbangkan peran penting yang tidak hanya membuat pengaruh tetapi ia membina bawahan agar

memiliki kemampuan dalam mengatur kinerjanya baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis.

Keempat, kepala sekolah diuntut untuk memiliki pandangan dan strategi jangka panjang kearah mana organisasi akan di bawa. Kelima: pada dasarnya kemampuan manajerial sangat terkait dengan bagaimana penerapan fungsi-fungsi manajemen atau proses manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengontrolan, dan evaluasi.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana langkah pengembangankompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri?
2. Bagaimana pengembangan kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri?

### **C. Tujuan Pengembangan**

Penelitian pengembangan ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui langkah pengembangan kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri
2. Untuk mendeskripsikan pengembangan kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri

### **D. Spesifikasi Produk**

Spesifikasi produk yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebuah model pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah :

1. Model pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah Menengah Kejuruan Negeri
2. Petunjuk teknis prosedur kompetensi manajerial kepala sekolah Menengah Kejuruan Negeri

### **E. Pentingnya Pengembangan**

Pentingnya pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah menengah kejuruan antara lain adalah:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memperkaya kajian implementasi kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan pendidikan, sehingga pada akhirnya dapat memberi sumbangan pemikiran

baru untuk penelitian lanjutan serta dapat digunakan bahan perbandingan dalam penelitian sejenis.

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi para pengambil kebijakan untuk dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran, terutama bagi:

- a. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/kota dalam mengembangkan dan meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah di era otonomi ini.
- b. Kepala sekolah dalam mengemban misi dan tanggungjawab meningkatkan kualitas kepemimpinannya di sekolah.
- c. Program studi administrasi pendidikan Universitas Negeri Padang dalam mengembangkan program studi dan *core* bagi pengembangan mata kuliah kepemimpinan.

#### **F. Asumsi Dan Keterbatasan Pengembangan**

Yang menjadi asumsi dalam pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah adalah sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri selaku pengelola lembaga pendidikan memiliki kemampuan dan kecakapan yang bervariasi dalam melaksanakan tugas.

2. Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri memiliki kesempatan mengikuti berbagai program pelatihan dan pengembangan yang tidak sama.
3. Tingkat penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan undang-undang guru dan dosen dari kepala sekolah menengah kejuruan negeri memiliki variasi yang berbeda.
4. Kepala sekolah telah mengikuti pengembangan profesional jabatan kepala sekolah merupakan keharusan dalam peningkatan kualitas dan mutu pendidikan di tanah air.

Keterbatasan model pengembangan penelitian ini adalah cakupan kompetensi yang luas, untuk mengkaji dan menganalisis model pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah, diperlukan pemahaman dan pengalaman manajerial yang handal.

## **G. Definisi Istilah**

Untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman antara penulis dan pembaca dalam memaknai istilah yang ada dalam penelitian ini, maka berikut penjelasan definisi istilah yang digunakan.

### **1. Pengembangan Model**

Pengembangan model diartikan sebagai proses desain konseptual dalam upaya peningkatan fungsi dari model yang telah ada sebelumnya, melalui komponen penambahan pembelajaran yang dianggap meningkatkan kualitas pencapaian tujuan. Pengembangan model dapat diartikan sebagai upaya memperluas untuk membawa sesuatu keadaan atau situasi secara berjenjang kepada situasi yang lebih sempurna atau lebih lengkap maupun keadaan yang lebih baik.

### **2. Kompetensi Manajerial,**

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah untuk mendayagunakan sumber daya suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Kompetensi manajerial bersifat praktis operasional untuk menggerakkan sumber daya organisasi supaya berdaya guna dan berhasil guna. yang berhubungan langsung dengan sekolah, yang melaksanakan fungsi kontrol berbagai pola kegiatan pengajaran dan pendidikan di dalamnya.

### 3. Kepala Sekolah

Merupakan pejabat yang mendapat tugas tambahan dalam melaksanakan kepemimpinan di sekolah, yang mengatur dan menetapkan fungsi administrasi termasuk didalamnya fungsi pengawasan (supervisi).