

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN SEKOLAH EFEKTIF

(Studi Evaluasi di SMA Negeri 5 Rejang Lebong)

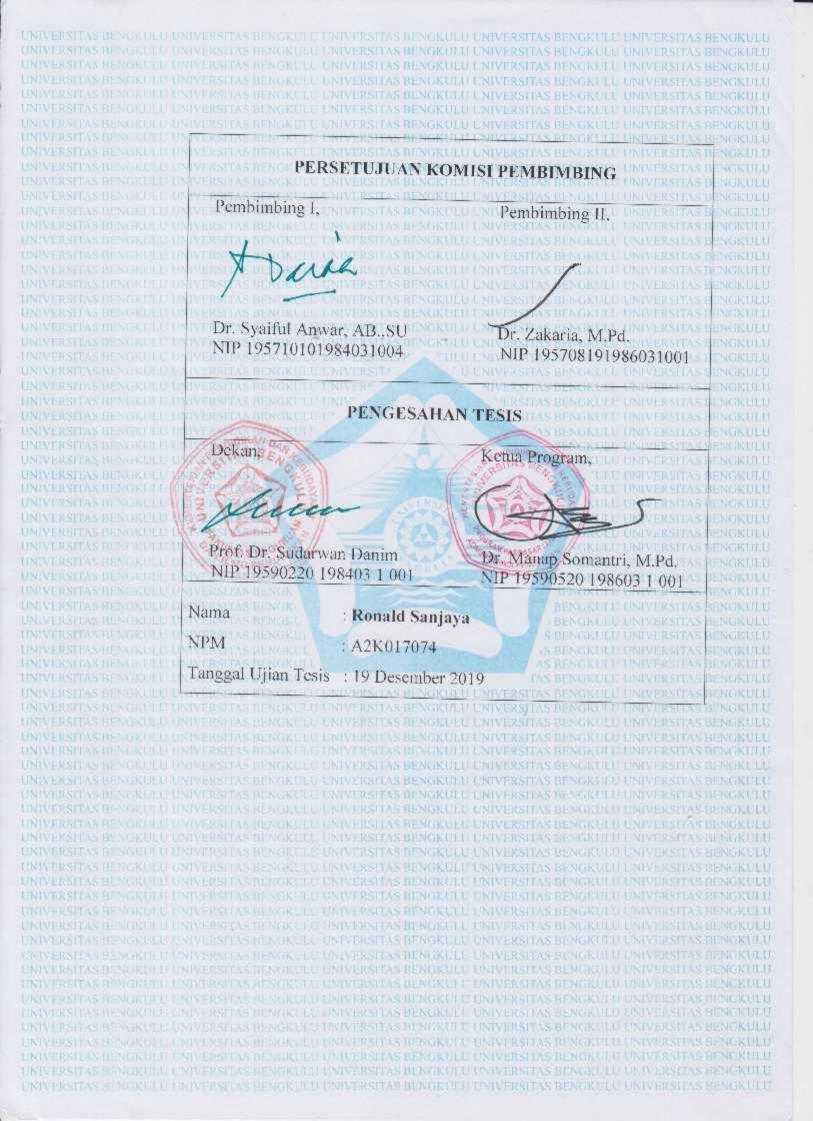
TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Bidang Ilmu Administrasi Pendidikan

Oleh

RONALD SANJAYA NIM. A2K017074

PROGRAM STUDI
MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS BENGKULU
2020



BENGKTILLI UNIVERSITAS BENGKULU UNIVERSITAS BENGKULU PENGESAHAN DEWAN PENGUJI TESIS DISTVERSITAS BUNGAULU, UNIVERSITAS BUNGAULUA NIVERSITAS BENGAULU UNIVERSITAS BUNGAULU UNIVERSITAS BENGAULU

LI UNIVERSITAS BENGEUL U UNIVERSITAS BENGEUL U UNIVERSITAS BENGEULU Judul Tesis : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam

UNIVERSITAS BESGROULD INPERSITAS BENGKULL UNIVERSITAS BENGKULU UNIVERSITAS BENGKULU UNIVERSITAS BENGKULA

Menciptakan Sekolah Efektif (Studi pada SMA Negeri 5 Rejung Lebong) AND TOUR PROPERTIES BENGAULU

Nama : Ronald Sanjaya MOKETU DAIVERSHAS BENOKULU INIVERSHAS BENOKULU UNIVERSITAS BENGKULU UN NPM TAS HENCIA 2K 017074 TAS BENGKULU UNIVERSITAS BENGKULU UNIVERSITAS BENGKULU

UNIVERSITAS BENGGULU U UNIVERSITAS BENGGULU U UNIVERSITAS BENGGULU U UNIVERSITAS BENGGULU U	No 1	Nama dan Kedudukan Dr. Syaiful Anwar AB.,SU Penguji I	Tanda Tangan	Tanggal
UNIVERSITAS BENGKULU E UNIVERSITAS BENGKULU E UNIVERSITAS BENGKULU E UNIVERSITAS BENGKULU E	2	Dr. Zakaria, M.Pd.	Take	- Ch say
UNIVERSITAS BENGRULU U UNIVERSITAS BENGRULU U UNIVERSITAS BENGRULU U UNIVERSITAS BENGRULU U UNIVERSITAS BENGRULU U	MIVERS MIVERS MIVERS MIVERS	Penguji 2		ULU UNIVERSITAS II ULU II NIVERSITAS II ULU UNIVERSITAS II ULU UNIVERSITAS II
UNIVERSITAS BENGKUTU L UNIVERSITAS BENGKULE U UNIVERSITAS BENGKULE U UNIVERSITAS BENGKULE U	NOTES	Prof. Dr. Sudarwan Danim Penguji 3	Ken	19/12 249
UNIVERSITAS BENGKULU E UNIVERSITAS BENGKULU E UNIVERSITAS BENGKULU E UNIVERSITAS BENGKULU E	4	Dr. Sumarsih, M.Pd Penguji 4	Spi	CH U UNIVERSITAS E CLE UNIVERSITAS E CLE UNIVERSITAS E ULU UNIVERSITAS E CE U UNIVERSITAS E
UNIVERSITAS BENGKULU U UNIVERSITAS BENGKULU U UNIVERSITAS DENGKULU U UNIVERSITAS BENGKULU U UNIVERSITAS BENGKULU	5	Prof. Dr. Rambat Nur Sasongko Penguji 5	non	19 2019
UNIVERSITAS REVOLUCIO L	NIVERS	TANDENGE DEWYERS DAS BENGKULL	UNIVERSITAS BENGK	ULU UNIVESTIAN B

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama

: Ronald Sanjaya

NPM

: A2K017074

Program Studi

: Magister Administrasi Pendidikan

Alamat Rumah : Desa Belitar Muka Kec. Sindang Kelingi Rejang Lebong

Menyatakan dengan ini bahwa karya saya berupa tesis dengan judul:

*KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM

MENCIPTAKAN SEKOLAH EFEKTIF

(Sudi Evaluasi di SMA Negeri 5 Rejang Lebong"

Merupakan karya asli saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Atas pernyataan ini saya siap menerima resiko dan sanksi jika di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran dalam karya saya.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana ketentuan yang berlaku.

> Rejang Lebong, Desember 2019 Yang Membuat Pernyataan

RONALD SANJAYA

B5AHF228288876

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN SEKOLAH EFEKTIF

(Studi Evaluasi di SMA Negeri 5 Rejang Lebong)

Ronald Sanjaya NIM. A2K017074

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengevaluasi kompetensi manajerial kepala sekolah SMA 5 Rejang Lebong ditinjau dari: (1) perencanaan, (2) pelaksanaan, dan (3) evaluasi. Metode penelitian yang digunakan adalah evaluasi deskrepansi. Subjek penelitian ini adalah guru SMA sebanyak 32 dan kepala sekolah. Pengumpulan data menggunakan angket, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis evaluatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam kategori sesuai ditunjukkan dengan perolehan nilai rata-rata sebesar 48,56, artinya kepala sekolah telah merencanakan kompetensi manajerialnya dengan sesuai dengan standar yang berlaku ditandai dengan perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah yang disesuaikan dengan perkembangan pendidikan (2) pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam kategori sesuai ditunjukkan dengan perolehan nilai rata-rata sebesar 107,97, artinya pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah termasuk dalam kategori sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mampu melaksanakan apa yang telah direncanakannya. Selain itu, adanya sinkronisasi antara yang telah direncanakan dan dilaksanakan; dan (3) evaluasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam kategori sangat sesuai ditunjukkan dengan perolehan nilai rata-rata sebesar 34,03. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah berhasil dalam perencanaan dan pelaksanaan manajerialnya. Namun, ditemukan beberapa hal yang perlu diperbaiki lagi seperti kurang tersedianya sarana dan prasarana maupun guru yang memiliki kompetensi serta kemampuan lulusan yang masih belum bisa bersaing dengan sekolah lain.

Kata Kunci: Evaluasi, Kompetensi Manajerial

RINGKASAN

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN SEKOLAH EFEKTIF (Studi Evaluasi di SMAN 5 Rejang Lebong)

RONAL SANJAYA NPM. A2K017074

Tesis S2, Program Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Bengkulu, 2019:141 halaman

Masalah yang berhasil diidentifikasi yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah belum sepenuhnya diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai kompetensi yang sangat penting untuk menentukan arah sekolah yang dipimpinnya, efektivitas pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah yang masih belum dievaluasi secara kontinyu untuk dapat diketahui peningkatannya, indikator dalam dimensi kompetensi manajerial yang harus dipenuhi kepala sekolah belum dipahami, perencanaan kompetensi manajerial yang dilakukan kepala sekolah belum dilaksanakan atau disosialisasikan dengan baik dan hasil kompetensi manajerial kepala sekolah yang belum dievaluasi dengan baik menimbulkan tindak lanjut yang belum sesuai dengan yang diharapkan.

Masalah umum dalam penelitian ini adalah bagaimanakah kompetensi manajerial kepala sekolah di SMA Negeri 5 Rejang Lebong dalam menciptakan Sekolah Efektif?. Sedangkan rumusan masalah secara khusus adalah (1) bagaimana perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong?, (2) bagaimana proses pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong?, dan (3) bagaimana hasil

pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong?.

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kompetensi manajerial kepala sekolah di SMA Negeri 5 Rejang Lebong dalam menciptakan sekolah efektif. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah (1) mengevaluasi perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong, (2) mengevaluasi proses pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong dan (3) mengevaluasi hasil pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong.

Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi dengan model kesenjangan/diskrepansi (*discrepancy model*). Model ini digunakan untuk membandingkan pelaksanaan penyelenggaraan pembelajaran yang ada di sekolah dengan kriteria atau standar yang ada sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku. Analisis data yang digunakan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif.

Penelitian ini mengevaluasi pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong dengan metode yang kuantitatif. Pemilihan metode kuantitatif dikarenakan metode ini digunakan untuk meneliti poplasi ataupun sampel tertentu yang pada umumnya dilakukan secara random. Pengumpulan data pada metode kuantitatif menggunakan instrumen penelitian, sedangkan analisis data yang digunakan bersifat kuantitatif atau statistik yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang sudah ditetapkan.

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 5 Rejang Lebong Kecamatan Curup Tengah Kabupaten Rejang Lebong. Waktu pelaksanaan penelitian pada semester ganjil yaitu pada bulan Maret sampai dengan bulan Agustus 2019. Hal tersebut dimaksudkan agar dapat melihat kompetensi manajerial kepala sekolah dari awal perencanaan hingga hasil.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMA Negeri 5 Rejang lebong. Subyek penelitiannya adalah kepala sekolah dan guru yang jumlahnya ditentukan berdasarkan *random sampling*. Pengambilan data dengan menggunakan angket dan wawancara. Data yang diperoleh dari angket dianalisis menggunakan teknik analisis statistik deskriptif. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu melalui perhitungan gejala pusat (*central tendency*) dan variabel yakni *mean* atau rerata (M), *median* atau nilai tengah (Me), dan *modus* (Mo), serta standar deviasi (SD). Selanjutnya data atau sebaran distribusi dijelaskan dalam tabel distribusi.

Hasil penelitian ini menunjukkan, *pertama*, aspek perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dikategorikan sesuai ditunjukkan dengan nilai rata-rata 48,56. Nilai rata-rata (mean) sebesar 48,56; nilai tengah sebesar 48; dan nilai paling banyak diperoleh (modus) sebesar 46. Data tersebut memiliki simpangan baku sebesar 3,68; nilai tertinggi 57; dan nilai terendah sebesar 41.

Perencanaan kompetensi manajerial meliputi visi sekolah, misi sekolah, tujuan sekolah, dan rencana kerja sekolah. penyusunan visi sekolah. Sekolah telah memiliki visi namun penyusunannya tidak melibatkan banyak komponen sekolah dan tidak diganti secara berkala. Jika ada pergantian kepemimpinan kepala

sekolah, visi sekolah tidak dilakukan perubahan. Begitu pula dengan misi sekolah tidak dilakukan penggantian ketika pergantian kepemimpinan kepala sekolah. Tujuan sekolah yang disusun oleh kepala sekolah tidak selalu mengakomodasi masukan dari komponen sekolah sehingga komponen sekolah hanya mendapatkan sosialisasi saja dari kepala sekolah. Rencana Kerja Sekolah (RKS) yang dimiliki meliputi rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu 4 tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung mutu lulusan. Selain itu, sekolah membuat rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang dilaksanakan berdasarkan jangka menengah. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai kesiswaan, kurikulum dan kegiatan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya, sarana dan prasaran, keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan kemitraan, serta rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

Kedua, hasil bahwa nilai rata-rata (mean) sebesar 107,97; nilai tengah (median) sebesar 107; dan nilai paling banyak diperoleh (modus) sebesar 107. Data tersebut memiliki simpangan baku sebesar 10,672; nilai tertinggi 139; dan nilai terendah sebesar 89. Berdasarkan hasil analisis kuesioner, pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dikategorikan sesuai ditunjukkan dengan nilai rata-rata 107,97.

Pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah tidak terlepas pada proses perencanaan yang dilakukan sebelumnya. Untuk melaksanakan program

yang telah kepala sekolah susun tentu akan melibatkan seluruh komponen sekolah yakni guru, karyawan, siswa bahkan masyarakat sekitar. Standar pengelolaan pendidikan yang diatur dalam SNP juga mengatur dalam pelaksanaan pengelolaan kompetensi manajerial kepala sekolah.

Kepala sekolah merumuskan pedoman sekolah yang perumusannya dibantu oleh beberapa wakil seperti penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Kepala sekolah dibantu oleh seorang wakil bidang kurikulum yang bertugas menyusun administrasi yang berkaitan dengan kalender pendidikan, penyusunan jadwal, dan pembagian tugas di antara guru yang berkaitan dengan pembelajaran.

Kepala sekolah juga menyusun struktur organisasi yang di dalamnya memuat masing-masing jabatan yang mampu mendukung dan membantu kinerja kepala sekolah khususnya yang berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala sekolah. Pembagian tugas tenaga kependidikan juga dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka membantu tugas kepala sekolah dalam memenuhi pelayanan kepada siswa dan seluruh komponen sekolah. Peraturan akademik, tata tertib dan kode etik sekolah disusun dan dievaluasi secara berkala mengikuti perkembangan sekolah dan tuntutan masyarakat. Biaya operasional sekolah disusun dan dibantu penyusunan hingga pengelolaannya oleh bendahara sekolah dan dilaksanakan secara jujur dan terbuka sehingga seluruh komponen sekolah dapat melihat dan ikut mengawasi.

Penyusunan struktur organisasi yang mencakup unsur staf administrasi dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas telah dilaksanakan oleh kepala sekolah. Di dalam struktur organisasi yang disusun ini terdapat semua pimpinan sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan yang masing-masing memiliki tugas dan wewenang serta tanggung jawab yang jelas.

Pelaksanaan kegiatan sekolah dilaksanakan berdasarkan rencana kerja tahunan yang telah disusun oleh kepala sekolah. Kepala sekolah mempertanggungjawabkan segala kegiatan sekolah setiap akhir tahun ajaran yang disampaikan di hadapan rapat dewan pendidik untuk bidang akademik dan bidang non akademik pada saat rapat komite sekolah.

Kepala sekolah menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional mengenai proses penerimaan peserta didik yang kemudian dilaksanakan oleh kepanitiaan penerimaan peserta didik. Penerimaan peserta didik dilaksanakan secara transparan dan menggunakan hasil ujian nasional sebelumnya yakni SMP. Kepala sekolah juga memberikan arahan kepada panitia penerimaan peserta didik untuk menampung peserta didik sesuai daya tampung yang ada. Sekolah melakukan penyelenggaraan orientasi peserta didik baru yang sifatnya akademik dan tanpa kekerasan, dibuktikan dengan ditiadakannya perpeloncoan. Di dalam pelaksanaan orientasi peserta didik baru kepala sekolah melakukan pengawasan secara langsung. Kepala sekolah memberikan instruksi dan pengawasan terhadap terpenuhinya layanan konseling kepada peserta didik, pelaksanaan ekstra dan intra kuriuler, pembinaan prestasi, dan pelacakan alumni di sekolah.

Sekolah menyusun Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawab

langsung atas tersusunnya KTSP meskipun dalam penyusunannya, kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala bidang kurikulum. Kepala sekolah bertanggung jawab dalam penyusunan dan pengesahan kalender pendidikan/akademik di sekolahnya. Kalender akademik ini berfungsi sebagai penanda waktu kapan dilaksanakannya aktivitas sekolah selama satu tahun. Penyusunan program pembelajaran yang disupervisi langsung oleh kepala sekolah setiap awal dan akhir semester sehingga mampu mengontrol kinerja guru. Kepala sekolah selalu bersinergi dengan wakil kepala bidang kurikulum untuk bertanggungjawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran. Kemudian guru bertanggung jawab langsung kepada sekolah atas terlaksananya program pembelajaran yang bermutu. Hal ini dibuktikan dengan adanya supervisi langsung kepala sekolah atas perangkat administrasi guru. kepala sekolah bertanggung jawab langsung atas laporan hasil belajar peserta didik yang kemudian dilaporkan secara langsung kepada orangtua peserta didik. Untuk memberikan arahan kepada pendidik dan peserta didik terhadap terlaksanannya program pembelajaran, maka kepala sekolah menetapkan peraturan akademik yang diputuskan oleh rapat dewan pendidik.

Kepala sekolah melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pimpinan pengelolaan sekolah. Dalam kaitannya sebagai pimpinan, kepala sekolah memberikan akses sebesar-besarnya terhadap pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan kapasitas dirinya melalui berbagai cara contohnya melakukan diklat khususnya diklat yang diwajibkan seperti diklat kurikulum 2013. Kepala sekolah juga melakukan mutasi tenaga kependidikan sesuai analisis jabatan yang diikuti oleh orientasi tugas. Sekolah mendayagunakan

struktur organisasi yang telah disusun mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan sesuai dengan tugas dan wewenangnya.

Kepala sekolah menetapkan kebijakan program bidang sarana dan prasarana dibantu oleh wakil kepala bidang sarana dan prasarana. Pengelolaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah termasuk perspustakaan, laboratorium dan fasilitas fisik lainnya dilakukan secara rutin sehingga dapat digunakan secara optimal. Dalam membantu mengelola ruang yang digunakan sehari-hari untuk pembelajaran tentu seorang kepala sekolah tidak dapat bekerja sendiri melainkan kepala sekolah dibantu oleh wakil epala bidang sarana dan prasarana. Selain itu juga, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah dibantu oleh warga sekolah dalam memberikan informasi jika ada ruang yang rusak, kotor, atau sarana dan prasarana yang menghambat pembelajaran. Ada beberapa fasilitas yang sedang dibangun demi kelancaran pembelajaran, dan beberapa tempat alih fungsi sehingga dibutuhkan koordinasi yang baik dari warga sekolah dalam menjaga sarana dan prasarana yang ada.

Pengelolaan bidang keuangan dan pembiayaan kepala sekolah dibantu oleh seorang bendahara sekolah. Bendahara sekolah ini bertugas untuk mengatur keuangan internal sekolah yang berasal dari sumber internal dan bendahara BOS yang bertugas dalam mengelola dana bantuan BOS yang berasal dari pemerintah. Hal ini dilakukan agar dalam pengelolaan keuangan dapat terlaksana secara transparan dan bebas dari praktik korupsi.

Kegiatan belajar mengajar yang kondusif, iklim kerja antar guru yang terjalin dengan baik menjadi indiator terjalinnya budaya dan lingkungan sekolah yang baik. Kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala bidang kesiswaan dalam merumuskan tata tertib siswa sehingga dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan baik. Selain tata tertib siswa sehingga dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan baik. Selain tata tertib yang diperuntukkan bagi siswa, kepala sekolah juga merumuskan tata tertib untuk guru dan karyawan sehingga kepala sekolah mampu mengontrol segala kegiatan pembelajaran serta menentukan dalam pemberian reward bagi guru dan karyawan yang memenuhi kualifikasi.

Keberadaan sekolah tidak terlepas dari peran berbagai pihak tidak terkecuali peran masyarakat dan kerjasama kemitraan sekolah. Hal ini ditunjukkan dengan dilibatkannya masyarakat yang tergabung dalam komite sekolah. Komite sekolah berperan aktif dalam memberikan pertimbangan kepada sekolah dalam memutuskan beberapa hal. Masyarakat juga dilibatkan dalam memberikan pengamanan secara langsung kepada sekolah sehingga sarana dan prasarana sekolah dapat dijaga secara kolektif.

Ketiga, evaluasi kompetensi manajerial kepala sekolah dikategorikan sangat baik ditunjukkan dengan nilai rata-rata 34,03. Hasil nilai rata-rata (*mean*) sebesar 34,03; nilai tengah (*median*) sebesar 34,50; dan nilai paling banyak diperoleh (*modus*) sebesar 37. Data tersebut memiliki simpangan baku sebesar 3,095; nilai tertinggi 39; dan nilai terendah sebesar 29.

Aspek evaluasi dalam kompetensi manajerial kepala sekolah SMA 5 Rejang Lebong ditunjukkan dalam 3 hal yaitu melalui instrumen, waktu dan teknik. Instrumen dalam aspek evaluasi pada kompetensi manajerial yang meliputi ketersediaan instrumen pelaksanaan evaluasi yang jelas dan terukur. Instrumen tersebut terdiri dari instrumen evaluasi administrasi guru yang: pembuatan RPP, silabus, dan dokumen penunjang pembelajaran lainnya. Untuk administrasi pembelajaran disupervisi oleh kepala sekolah dan setiap awal semester dilakukan pengumpulan berkas administrasi setiap guru dan dilakukan cek oleh kepala sekolah yang dibantu oleh wakil kepala bagian kurikulum.

Selain itu juga tersedianya instrumen supervisi sarana dan prasarana yang ada di sekolah telah tersedia dan terpenuhi, meskipun ada sarana dan prasarana yang belum sempurna seperti pemenuhan laboratorium yang belum terstandarisasi.

Untuk mengetahui seorang guru memiliki 4 kompetensi guru yakni pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional juga dilakukan PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang pelaksanaannya dilakukan oleh asesor sekolah dan disupervisi langsung oleh kepala sekolah. Sehingga untuk empat kompetensi ini jika dilakukan secara rutin akan menghasilkan gambaran nyata apakah seseorang memiliki kompetensi standar atau tidak.

Evaluasi dari segi waktu, evaluasi manajerial kepala sekolah kesesuaian antara jadwal dan dilaksanakann secara alamiah. Kegiatan evaluasi biasanya dilaksanakan setahun sekali pada akhir tahun pelajaran. Pelaksanaan pembelajaran telah sesuai dengan jadwal pembelajarannya yang telah disusun setiap awal

semester. Tetapi masih ada program sekolah yang dilaksanakan sesuai jadwal yang sudah direncanakan di dalam dokumentasi perencanaan sekolah. Hal tersebut dilihat dari frekuensi pelaksanaan supervisi dan banyaknya pertemuan atau kegiatan rapat.

Teknik evaluasi manajerial kepala sekolah yakni kepala sekolah sebagai evaluator mengevaluasi hasil program yang realistis melalui rapat, forum terbuka dan adanya laporan pertanggungjawaban dari setiap devisinya.

Kepala sekolah juga melakukan pengukuran terkait dengan perencanaan anggaran yang disesuaikan dengan kebutuhan para guru. kemudian perencanaan anggaran tersebut di*floor*kan dan disesuaikan dengan skala prioritas.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif ditinjau dari aspek perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi jika dibandingkan dengan kriteria atau standar yang ada sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Direkomendasikan kepada kepala sekolah untuk menjadikan penelitian ini sebagai masukan dalam meningkatkan peran dan kompetensi manajerialnya pada aspek perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

KATA PENGANTAR

Puji syukur tidak lupa penulis haturkan kepada Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul : "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif (Studi Evaluasi di SMA Negeri 5 Rejang Lebong)". Tulisan ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Program Studi Magister Administrasi Pendidikan PPs FKIP Universitas Bengkulu.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada:

- Bapak Dr. Manap Somantri, M.Pd selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan PPs FKIP Universitas Bengkulu yang telah memberikan dukungan dan kelancaran kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
- 2. Dr. Syaiful Anwar.AB.SU sebagai Pembimbing I yang telah memberikan dukungan, masukan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
- Dr. Zakaria, M.Pd sebagai Pembimbing II yang telah memberikan masukan dan kritik kepada penulis dalam proses penyelesaian tesis ini.
- 4. Penguji, Dosen dan seluruh Staf Administrasi Program Studi Magister Administrasi Pendidikan PPs FKIP Universitas Bengkulu yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan selama mengeyam pendidikan S2.

5. Kepala SMA Negeri 5 Rejang Lebong, Bapak Tuharlan Efendi, M.Pd dan

guru-guru SMA Negeri 5 Rejang Lebong yang telah memberikan izin kepada

penulis untuk melakukan penelitian, sekaligus menjadi narasumber penelitian

dengan memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh penulis.

6. Kedua orangtuaku tercinta, istriku Maynengsih, Amd. Kep. dan anak-anakku

tercinta Desma Lijanalliha dan Aqilah Zeima yang selalu memanjatkan do'a

dan memberikan segala perhatian, kasih sayang dan dukungan agar selalu

diberikan kemudahan dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhirnya penulis senantiasa menantikan saran dan pendapat dari para

pembaca yang mengarah pada kesempurnaan tesis ini.

Bengkulu, Desember 2019

Penulis

Ronald Sanjaya NIM. A2K017074

xix

DAFTAR ISI

	Halamai
HALAMAN SAMPUL	i
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN DEWAN PENGUJI TESIS	iii
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iv
ABSTRAK	v
RINGKASAN	vii
KATA PENGANTAR	xvii
DAFTAR ISI	XX
DAFTAR TABEL	xxi
DAFTAR GAMBAR	xxii
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	14
C. Pembatasan Masalah	14
D. Rumusan Masalah	15
E. Tujuan Penelitian	15
F. Manfaat Penelitian	16
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	
A. Deskripsi Teoritik	18
B. Hasil Penelitian yang Relevan	73
C. Paradigma Penelitian	75
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	78
B. Tempat dan Waktu Penelitian	79
C. Populasi dan Sampel Penelitian	80
D. Teknik Pengumpulan Data	81
E. Teknik Analisis data	91
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	
A. Hasil Penelitian	94
1. Perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	95
2. Pelaksanaan Kompetensi Manajerial	104
3 Fyaluasi Kompetensi Manajerial	121

B. Pembahasan Penelitian	127
C. Keterbatasan Penelitian	137
BAB V. SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	
A. Simpulan	138
B. Implikasi	
C. Saran	140
DAFTAR PUSTAKA	141
LAMPIRAN	145
RIWAYAT HIDUP	170

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Persentase Sekolah dengan Dokumen Perencanaan Utama	9
Tabel 3.1 Tahapan Model Evaluasi Kesenjangan/Diskrepansi	79
Tabel 3.2 Skor Item Pernyataan	82
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Angket	84
Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Wawancara	84
Tabel 3.5 Validasi Instrumen Penelitian	87
Tabel 3.6 Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Angket	89
Tabel 3.7 Rentang Skor dan Kategori Aspek Perencanaan	92
Tabel 3.8 Rentang Skor dan Kategori Aspek Pelaksanaan	92
Tabel 3.9 Rentang Skor dan Kategori Aspek Hasil	93
Tabel 4.1 Deskripsi Data Aspek Perencanaan	97
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Hasil Data Aspek Perencanaan	97
Tabel 4.3 Perbandingan Aspek Perencanaan	101
Tabel 4.4 Deskripsi Data Aspek Pelaksanaan	110
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Hasil Data Aspek Pelaksanaan	110
Tabel 4.6 Perbandingan Aspek Pelaksanaan	117
Tabel 4.7 Deskripsi Data Aspek Hasil	123
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Hasil Data Aspek Hasil	123
Tabel 4.9 Perbandingan Aspek Hasil	126

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model Evaluasi Diskrepansi		
Gambar 2 Kerangka Berpikir	71	

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Model Evaluasi Diskrepansi	65
Lampiran 2 Kerangka Berpikir	71

BABI

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam konteks manajemen, sekolah disebut efektif jika sekolah tersebut dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Botha dalam Nurkholis (2015), sekolah efektif merupakan sekolah yang mengorganisir dan memanfaatkan seluruh sumber daya untuk menjamin semua siswa mempelajari kurikulum esensial tanpa memandang latar belakang siswa itu sendiri. Lebih menyeluruh, sekolah efektif dapat diartikan sebagai sekolah yang memiliki kemampuan dalam menjalankan fungsinya secara maksimal, baik fungsi ekonomis, fungsi sosial kemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan.

Untuk mengukur efektif tidaknya suatu sekolah, *National Education*Association (NEA) dalam Nur Kholis (2015) menyebutkan ada tiga dimensi dan indikatornya. Dimensi *input* mencakup keuangan, personalia, fasilitas, peralatan, bahan, kebijakan, peraturan dan latar belakang siswa. Dimensi *process* meliputi kurikulum dan pembelajaran, penerapan kebijakan, peluang pendidikan yang beragam, keterlibatan orang tua, dan kepemimpinan. Dimensi *outcome* mencakup keberhasilan akademis, kelulusan, sikap, tinggal kelas dan *dropout*, keamanan sekolah, disiplin, dan rerata yang melanjutkan belajar.

David Miller Sadker dan Karen R. Zittleman dalam Nur Kholis (2015) juga menjelaskan lima ciri utama sekolah efektif yang disebut *five factor theory*. Kelima karakteristik tersebut adalah (1) kualitas kepemimpinan, (2)

harapan yang tinggi pada siswa dan guru, (3) pantauan kinerja dan perkembangan siswa secara terus menerus, (4) adanya tujuan dan arah yang jelas, dan (5) keamanan dan kenyamanan siswa.

Dua pendapat di atas menyebutkan bahwa kepemimipinan menjadi salah satu komponen yang dapat membentuk sekolah menjadi sekolah yang efektif. Dalam lembaga sekolah, kepala sekolah merupakan pemimpin puncak yang memiliki wewenang penuh dalam menentukan arah kebijakan dan tujuan pendidikannya. Kepala sekolah yang sukses menurut James dan Barry Posner (2012) dalam Nur Kholis (2015) memiliki kriteria sebagai berikut: pertama, menantang proses (mencari peluang, eksperimentasi dan mengambil resiko). Pemimpin sekolah harus memiliki teologi perubahan, tidak senang dengan status quo, dan selalu mencari peluang-peluang untuk kebaikan. Kedua, membangun visi (menatap ke depan, mengajak orang lain ke visi itu). Membangun visi masa depan memerlukan imajinasi dan gambaran masa depan yang diinginkan. Akan seperti apa sekolah yang dipimpinnya di masa mendatang, misalnya 10 atau 15 tahun ke depan. Ketiga, membuat orang lain mampu berbuat (memperkuat kerjasama, memperkuat orang lain). Keempat, menjadi model (membuat contoh, merencanakan kemenangan). Orang di sekitar kita selalu mengawasi apa yang kita perbuat. Pemimpin tidak hanya cukup memberi petunjuk sana sini, dia harus benar-benar melaksanakannya. Memotivasi dengan kata-kata itu penting, tetapi tindakan akan menjadi sumber motivasi terkuat. Kelima, membesarkan hati (mengenali kontribusi individu, merayakan keberhasilan). Banyak orang yang memberikan kontribusi kepada kelompok merasa kecewa lantaran pemimpinnya tidak pernah mengikuti kontribusinya itu. Bahkan seolah-olah ada anggapan bahwa keberhasilan (kontribusi) anak buah itu tidak ada kaitannya dengan lembaga yang dipimpinnya.

Untuk memimpin sekolah yang efektif, kepala sekolah harus juga menjadi kepala sekolah yang efektif pula. Morrison (2013) dalam Nur Kholis (2015) mengemukakan delapan ciri kepala sekolah efektif dalam memimpin lembaga pendidikan. Pertama, mereka memiliki harapan yang tinggi dan konsisten serta sangat ambisius untuk mensukseskan anak didiknya. Kedua, menunjukkan kekurangan bukanlah hambatan untuk kesuksesan. Ketiga, memfokuskan pada peningkatan kualitas pembelajaran dengan mengembangkan profesionalisme staf. Keempat, kemampuan menilai dan memonitor kemajuan siswa dan menyediakan dukungan dan perlakuan berdasarkan kebutuhan masing-masing siswa. Kelima, sangat inklusif, penghargaan tinggi pada kemajuan dan perkembangan personal siswa. Keenam, mengembangkan individu siswa melalui penyediaan peluang belajar baik di dalam maupun di luar kelas. Ketujuh, memperkuat kerjasama dengan orangtua, kalangan bisnis, dan komunitas untuk mendukung proses belajar siswa. Kedelapan, kesiapan dan ketelitian dalam melakukan evaluasi diri dan analisis data dengan strategi-strategi untuk kemajuan. Delapan karakteristik kepala sekolah yang efektif ini masih dapat ditambahkan, namun ini sudah cukup membekali kepala sekolah dalam usahanya menuju sekolah yang efektif.

Mulyasa (2007:24) mengemukakan "paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya". Sesuai pernyataan tersebut, kompetensi kepala sekolah yakni kompetensi manajerial dinilai mempengaruhi efektivitas sekolah untuk menentukan dan mencapai tujuan yang diinginkannya.

Lebih lanjut Mulyasa (2007:1) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Proses pengendalian kelompok tersebut mencakup beberapa hal yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Hal tersebut menjadi relevan dengan pernyataan bahwa kepala sekolah dapat menentukan keberhasilan sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah harus memiliki lima kompetensi yang harus memenuhi fungsi manajemen. Kegagalan pendidikan antara lain disebabkan oleh manajemen yang kurang tepat, penempatan tenaga yang tidak sesuai dengan bidang keahlian, dan penanganan masalah bukan oleh ahlinya, sehingga tujuan pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui peningkatan mutu pada setiap jenis dan jenjang pendidikan belum terwujud (Mulyasa, 2007:6).

Kepala sekolah adalah jabatan pimpinan yang tidak bisa diisi oleh orangorang tanpa didasarkan atas pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat
menjadi kepala sekolah harus ditentukan atas prosedur serta persyaratan
tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan
integritas yang keseluruhan persyaratan dan ketentuan diatur dalam
Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala
Sekolah/Madrasah. Prosedur dan persyaratan inilah yang nantinya akan
menentukan proses kegiatan pendidikan mampu berjalan sehingga dapat
tercapai efektivitas, efisiensi dan produktivitas.

Hal ini jelas bahwa seorang kepala sekolah bukanlah orang yang berada di luar profesi guru. Kepala sekolah haruslah merupakan seorang guru yang kemudian dipilih melalui prosedur dan persyaratan. Sesuai dengan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 jelas bahwa seorang kepala sekolah harus memiliki standar kompetensi dan kualifikasi yang dapat memimpin suatu organisasi sekolah. Dalam organisasi sekolah, kepala sekolah menyusun segala hal yang melibatkan seluruh elemen sekolah untuk ikut berpartisipasi, memberikan tugas setiap orang di dalam sekolah agar memiliki peran dan tanggung jawab sesuai tujuan sekolah yang diinginkan.

Usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia terus dilakukan dengan mengubah kebijakan pendidikan yang semula dilaksanakan oleh pemerintah kabupaten, kini ditangani langsung oleh pemerintah propinsi atau desentralisasi melalui UU Nomor 23 Tahun 2014 yakni Pasal 12 mengenai pendidikan. Hal ini dilakukan oleh pemerintah pusat dengan tujuan untuk meningkatkan

pemerataan pendidikan dalam hal kompetensi pendidik, tenaga kependidikan, siswa, pengawas maupun kualitas pendidikan menengah di tingkat provinsi. Perubahan pengelolaan pendidikan menurut UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah, yakni kebijakan pendidikan, kurikulum, akreditasi, pendidik dan tenaga kependidikan, serta perizinan pendidikan. Terbentuknya undang-undang tentang desentralisasi pendidikan ini sejalan dengan adanya kebijakan otonomi daerah. Desentralisasi pendidikan juga merupakan perwujudan dari otonomi itu sendiri.

Perlu manajemen yang tepat serta pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan keadaan yang terjadi di lapangan agar undang-undang tersebut terlaksana. Mulyasa (2007:36) menjelaskan bahwa segala bentuk pengelolaan pendidikan yang memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas disebut dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School based Management*. Dalam MBS sekolah dituntut untuk mengikutsertakan elemen masyarakat tidak terkecuali orang tua siswa untuk terlibat dalam mengelola sekolah sehingga dapat meningkatkan kualitas serta efisiensinya. MBS memberikan modal kepada sekolah agar dapat secara mandiri mengatur arah dan tujuan masingmasing serta dapat melibatkan berbagai elemen sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan nasional.

Pentingnya manajemen kekepalasekolahan menurut Sudarwan Danim dan Suparno (2009:12) dikarenakan pelaksanaan manajemen sekolah baik yang konvensional maupun menggunakan pendekatan berbasis sekolah, akan dapat

berjalan dengan baik jika didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang secara fungsional mampu berperan sesuai tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Dia dituntut mampu mensinergikan seluruh komponen dan potensi sekolah dan lingkungan sekitar agar tercipta kerjasama untuk memajukan sekolah.

Wahjosumidjo (2013:94) menjelaskan bahwa sebagai manajer, kepala sekolah memiliki kegiatan yang diantaranya adalah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan juga mengendalikan. Kegiatan ini dilakukan agar kegiatan sekolah dapat berlangsung secara optimal.

Wibawa (2005:24) menyebutkan bahwa setidaknya ada beberapa fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Pada tahap perencanaan, manajer menentukan tujuan dari subsistem operasi dari organisasi pendidikan dan mengembangkan program, kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Jika dikaitkan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah terkait kompetensi manajerial, terbukti bahwa seorang kepala sekolah haruslah memiliki kompetensi manajerial yang mumpuni sehingga dapat membawa dampak keberhasilan sekolah pada umumnya. Menurut Wahjosumidjo (2013:3), keberhasilan sekolah adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil (effective leaders).

Menurut Kompri (2017:23), seorang pemimpin harus memiliki kompetensi manajerial dan kepemimpinan yang relevan. Tanpa kompetensi

kepemimpinan, seorang kepala sekolah akan sulit menentukan visi dan strategi yang tepat serta dapat menggerakkan anak buahnya.

Penjelasan Kusnan (2007:1) dalam penelitian tentang kepala sekolah sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan profesionalisme guru dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas guru dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Dengan kemampuan manajerial, baik kemampuan teknik, kemampuan hubungan kemanusiaan, maupun kemampuan konseptual yang menandai kepala sekolah mampu menggerakkan seluruh potensi sekolah termasuk dapat memacu peningkatan kualitas kinerja profesional para guru di sekolah. Penelitian ini jelas bahwa kompetensi kepala sekolah juga berperan dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Puspendik (Pusat Penilaian Pendidikan) mengemukakan bahwa sistem pendidikan yang sekarang berjalan pada umumnya belum sesuai dengan kualitas yang diharapkan. Penilaian ini berdasar pada ukuran kemampuan peserta didik dalam menjawab Ujian Nasional Sekolah Menengah Atas yang rendah.

Indikator lain adalah keimanan, rasa tanggung jawab dan budi pekerti yang belum mendapat perhatian secara memadai. Di samping itu, semakin meningkatnya jumlah pengangguran terdidik, juga menjadi indikator rendahnya kualitas pendidikan. Indikasi rendahnya mutu pendidikan di atas diduga karena rendahnya kualitas yang meliputi program pendidikan (kurikulum dan pembelajaran) yang berlaku saat ini, administrasi dan

manajemen sekolah, tenaga kependidikan yang dimiliki sekolah saat ini, input dan pengembangan peserta didik, sarana dan prasarana pendidikan, dan rendahnya kualitas partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan. Di samping itu, di antara penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu kebijakan-kebijakan pendidikan yang dikeluarkan pemerintah tidak sejalan dengan hal-hal yang berkaitan untuk peningkatan mutu pendidikan (Puspendik, 2015).

Nurtanio (2010: 55-63) menjelaskan bahwa berdasarkan hasil survei yag dilakukan oleh Kelompok Kerja Pengembang Standar Mutu Kepala Sekolah dalam Naskah Akademik Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) pada tahun 2006 menunjukkan adanya kinerja kepala sekolah yang belum sebagaimana diharapkan. Ditegaskan juga dengan hasil penelitian yang disampaikan direktur tenaga kependidikan dalam *Training of Trainer* (TOT) Fasilitator calon kepala sekolah dan pengawas tanggal 6 Februari 2009 menunjukkan bahwa dari lima kompetensi kepala sekolah ternyata kompetensi manajerial dan supervisi kepala sekolah masih lemah.

Lebih lanjut diterangkan bahwa hasil ini bukan tanpa adanya sebab, karena permasalahan manajerial menyangkut beberapa aspek, yakni: (1) penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memadai, (2) kemampuan memetakan permasalahan pendidikan, (3) strategi kepemimpinan kepala sekolah, (4) kedewasaan lembaga, (5) kerjasama internal dan eksternal dan (6) faktor lain yang bersifat situasional sesuai karakteristik sekolah dan kebijakan daerah.

Paparan di atas menegaskan bahwa pembinaan terhadap penguasaan kompetensi masih perlu dilakukan secara terus menerus, meskipun mungkin terdapat adanya korelasi antara pengawas sekolah yang bertugas untuk membina guru, ternyata penguatan kompetensi tersebut juga masih lemah, hal ini mungkin berpengaruh terhadap kepala sekolah yang dibinanya.

Menurut Analytical and capacity Development Partnership (ACDP) (2013:67) menerangkan bahwa kompetensi manajerial merupakan dimensi utama dalam standar BSNP untuk kepala sekolah/Madrasah dengan enam belas (16) indikator kompetensi individual. Menurut penelitian ACDP ditemukan bahwa dalam penilaian diri kepala sekolah terhadap kompetensi manajerial yang dimilikinya, kepala sekolah hanya memberikan penilaian yang lebih rendah/kurang dalam kompetensi ini. Lebih lanjut dalam penelitian tentang dokumen manajerial dijabarkan dalam tabel persentase kepala sekolah dengan dokumen perencanaan utama di bawah ini:

Tabel 1.1 Persentase Sekolah dengan Dokumen Perencanaan Utama

	Kemendikbud		Kemenag	
Dokumon Monojorial	Persentase		Persentase	
Dokumen Manajerial	Ada	Tidak	Ada	Tidak
		Ada		Ada
Rencana Kerja Tahunan 2011-	95	5	92	8
2012				
Rencana Jangka Lebih Panjang	82	18	69	31
(3-5 Tahun)				
Pedoman Manajemen Keuangan	91	9	85	15
Kurikulum (KTSP) 2011-2012	96	4	94	6
Kalender Akademik 2011-2012	97	3	97	3
Catatan Penerimaan Murid 2011-	97	3	97	3
2012				
Laporan Evaluasi Sekolah 2010-	96	4	94	6
2011				

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah/madrasah menyimpan sebagian besar dokumen utama, kecuali untuk rencana kerja sekolah dengan jangka waktu lebih panjang. Hal ini merupakan persoalan khusus untuk kepala madrasah di mana 31% dari mereka mengindikasikan bahwa mereka tidak mempunyai rencana jangka lebih panjang. Lebih lanjut lagi, 9% dari kepala sekolah dan 15% dari kepala madrasah tidak mempunyai pedoman manajemen keuangan. Hal lain yang harus menjadi perhatian adalah bahwa sejumlah sekolah/madrasah tidak mempunyai dokumen penting lainnya, termasuk dokumen kurikulum sekolah (KTSP) atau Rencana Kerja Tahunan.

Hasil temuan tersebut mengindikasikan bahwa untuk sekelompok teretntu kepala sekolah/madrasah, ada kebutuhan untuk diberikan pengembangan lebih lanjut bagi mereka dan untuk perbaikan manajemen kinerja oleh pengawas sekolah/madrasah guna meningkatkan kompetensi kepala sekolah/madrasah dalam dimensi manajerial.

Data di atas penting untuk menjelaskan bahwa beberapa kepala sekolah/madrasah belum memenuhi kompetensi manajerial bila dilihat dari dokumen perencanaan utama yang dapat dilihat pada tabel 1.1.

Beberapa persoalan yang muncul dalam kepemimpinan kepala sekolah saat ini adalah belum maksimalnya peningkatan profesionalisme yang ideal. Sedangkan kompetensi manajerial merupakan elemen penting dan juga strategis dalam upaya peningkatan kualitas sekolah yang efektif. Melalui kompetensi manajerial, strategi dan implementasi kepemimpinan yang baik,

serta didukung oleh sumber daya manusia yang profesional tentu seorang kepala sekolah diharapkan mampu meningkatkan efektivitas sekolahnya. Adanya efektivitas sekolah yang meningkat diharapkan akan mampu meningkatkan juga kualitas pendidikan yang optimal.

Sekolah Menengah Atas (SMA) merupakan sekolah yang diharapkan mampu memberikan solusi terhadap tingginya sumber daya manusia di Indonesia. Tentu merupakan tantangan bagi kepala sekolah untuk mampu memberikan langkah solutif agar siswa yang dipimpinnya memiliki daya saing.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengawas Kabupaten Rejang Lebong Dra. Hj. Elva Novianty, disimpulkan bahwa kepala sekolah SMA menghadapi beberapa hal seperti: (1) berubahnya segala urusan pendidikan sekolah menengah dari kabupaten ke pemerintah propinsi sehingga membuat kepala sekolah harus terbiasa dituntut kompetensi manajerialnya, (2) kembali menguatnya konsep MBS menjadi solusi manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengurus sekolah secara mandiri, (3) perubahan kurikulum 2006 menjadi kurikulum 2013 direvisi di tahun 2017 menjadi kurikulum 2017 revisi membuat sekolah khususnya guru berbenah dan menyesuaikan. Hal ini menuntut kompetensi manajerial kepala sekolah dalam memberikan arahan kepada wakil kepala sekolah atau seluruh warga sekolah terhadap implementasi kurikulum, (4) tuntutan untuk terus meningkatkan mutu layanan pendidikan dengan menciptakan lingkungan sekolah yang efektif dan mengoptimalkasn sumber daya pendidikan yang ada di sekolah yang dipimpin. Hal ini penting karena dengan kemampuan manajerial, kepala sekolah dapat

melakukan peningkatan pelayanan baik manajemen atau non manajemen, (5) adanya program sekolah rujukan yang memiliki kriteria tertentu sehingga sebuah sekolah dapat ditunjuk sebagai sekolah rujukan. Sekolah rujukan juga memerlukan figur kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang sangat mumpuni sehingga ketika diputuskan sebagai sekolah rujukan, sekolah dapat memeberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat, (6) selama ini penilaian kinerja kepala sekolah berhenti pada tahap asesmen dokumen dan belum ada tindak lanjut yang signifikan dari pihak berwenang atau pemerintah. Taindak lanjut yang dimaksudkan adalah benar-benar ada penilaian yang akurat tentang pelaksanaan kompetensi diri kepala sekolah.

Permasalahan-permasalahan yang dihadapi tersebut menunjukkan perlunya kepemimpinan kepala sekolah yang tidak hanya memenuhi standar kepantasan menjadi kepala sekolah namun juga harus memiliki kompetensi manajerial yang mumpuni.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka perlu dilakukan penelitian tentang kompetensi manajerial kepala sekolah. Penelitian tersebut dilakukan untuk melihat seberapa jauh pelaksanaan dari kompetensi manajerial yang telah dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga dapat menjadi dasar strategi peningkatan kompetensi tersebut oleh dinas terkait. untuk itu, penelitian ini diberi judul: "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif (Studi Evaluasi di SMA Negeri 5 Rejang Lebong) ".

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat didentifikasi masalah sebagai berikut:

- Kompetensi manajerial kepala sekolah belum sepenuhnya diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai kompetensi yang sangat penting untuk menentukan arah sekolah yang dipimpinnya.
- 2. Efektivitas pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah yang masih belum dievaluasi secara kontinyu untuk dapat diketahui peningkatannya.
- Indikator dalam dimensi kompetensi manajerial yang harus dipenuhi kepala sekolah belum dipahami.
- 4. Perencanaan kompetensi manajerial yang dilakukan kepala sekolah belum dilaksanakan atau disosialisasikan dengan baik.

Hasil kompetensi manajerial kepala sekolah yang belum dievaluasi dengan baik menimbulkan tindak lanjut yang belum sesuai dengan yang diharapkan.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, evaluasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

 Perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah, meliputi komponen perencanaan program kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong.

- Proses pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah, meliputi komponen pelaksanaan rencana kerja kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong.
- Evaluasi pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi efektivitas kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah disebutkan di atas, maka rumusan masalah umum dalam penelitian ini adalah bagaimanakah kompetensi manajerial kepala sekolah di SMA Negeri 5 Rejang Lebong dalam menciptakan Sekolah Efektif?. Adapun rumusan masalah secara khusus adalah:

- Bagaiman perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri
 Rejang Lebong?
- 2. Bagaimana proses pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong?
- 3. Bagaimana evaluasi pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong?

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kompetensi manajerial kepala sekolah di SMA Negeri 5 Rejang Lebong dalam menciptakan Sekolah Efektif. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah:

- Mengevaluasi Perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong.
- Mengevaluasi Proses Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong.
- Mengevaluasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMA Negeri 5
 Rejang Lebong.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

1. Manfaat secara teori

- a. Ditemukan efektivitas kompetensi manajerial kepala sekolah khususnya di SMA Negeri 5 Rejang Lebong Rejang Lebong sebagai acuan untuk meningkatkan pengetahuan mengenai kompetensi manajerial kepala atau kepemimpinan kepala sekolah.
- b. Diketahui tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah yang dapat meningkatkan evaluasi kepemimpinan kepala sekolah khususnya di SMA Negeri 5 Rejang Lebong.

2. Manfaat secara praktis

a. Bagi Kepala Sekolah

Sebagai bahan acuan kepala sekolah agar memiliki kompetensi manajerial yang baik dalam menjalankan dan memimpin sekolahnya.

b. Bagi Dinas Pendidikan

Sebadai dasar pembinaan kepala sekolah agar kompetensi kepala sekolah khususnya kompetensi manajerial dapat meningkat.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. DESKRIPSI TEORITIK

1. Kepala Sekolah

Elemen utama yang berperan dalam memanaj proses pelaksanaan pendidikan di sekolah adalah kepala sekolah. Menurut Simanjuntak (2005:98), manajemen mempunyai peranan yang sangat penting dan dominan dalam meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja karyawan maupun dalam membangun sistem kerja yang efektif dan menciptakan kondisi dan suasana kerja yang harmonis, aman dan menyenangkan.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah yang di dalamnya menyelenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Jamali dan Prasojo, 2013:10).

Pengertian kepala sekolah menurut Sri Dayanti sebagaimana dikutip olehAsmani, kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu "kepala" dan "sekolah". Kata "kepala" dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan "sekolah" diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran (Jamal Ma'mur Asmani, 2012:17).

Menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nomor 162/U/2003 tanggal 24 Oktober 2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan.

Dari definisi para ahli tersebut di atas dapat dipahami bahwa kepala sekolah adalah seorang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya.

Pada tahun 2007, Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia mengeluarkan Standar Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, standar tersebut dibagi:

- a. Kepribadian, meliputi: 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi, akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah; 2) Memiliki intregitas kepribadian sebagai pemimpin; 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah; 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah; 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
- b. Manajerial, meliputi: 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk sebagai tingkatan perencanaan; 2) Mengembangkan organisasi Memimpin sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; 3) sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan daya sumber sekolah/madrasah Mengelola secara optimal; perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organiasasi pembelajaran yang efektif; 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif

dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal; 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah; 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/madrasah sesuai dengan prisnip keuangan yang akuntabel, transparan dan efisien; 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam upaya mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah; 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran kegiatan peserta disekolah/madrasah; 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; 15) Memanfaatkan kemajuan tekhnologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah dan 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan program pelaksanaan kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat serta melaksanakan tindak lanjutnya.

c. Kewirausahaan, meliputi: (1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; 2) Bekerja keras untuk mencapai

keberhasilan sekolah/madrasah sebagai oraganisasi pembelajaran efektif; 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin 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/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

- d. Supervisi, meliputi: 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; dan 3) Menindaklanjuti supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- e. Sosial, meliputi: 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah. 2) Berpartisispasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 : 8-12).

Untuk menjadi kepala sekolah, maka kepala sekolah dituntut untuk bisa menjadi :

a. Kepala Sekolah Sebagai Educator (Pendidik)

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/U/ 1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan membimbing guru, membimbing tenga kependidikan yang non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan IPTEK dan memberi contoh mengajar (Mulyasa, 2007:101). Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class dan mengadakan program akselerasi (acceleration) bagi peserta didik di atas normal (E. Mulyasa, 2007: 98).

Pendidik adalah orang yang memberikan motivasi, kooperasi dan kompetensi, korelasi dan integrasi, aplikasi dan transformasi, serta individualitas. Kepala sekolah disebut pendidik karena kepala sekolah dituntut untuk mampu menggunakan prinsip yang dimiliki seorang pengajar, yaitu motivasi, kooperasi dan kompetensi.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu memberdayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), berusaha untuk senantiasa serta mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas keunggulan, mufakat

kesatuan, persatuan, empirisme, keakraban dan integritas (Mulyasa, 2007: 104).

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi. Sebagai seorang pemimpin yang dituntut untuk menjadi seorang administrator kepala sekolah harus mempunyai keahlian dibidang administrasi, yaitu mengawasi keseluruhan bagaimana data sekolah, persiapan sekolah tenaga personalia sekolah, serta bagaimana pengelolaan keuangan sekolah.

Secara umum kepala sekolah sebagai administrator adalah mampu mengawasi keseluruhan sistem yang ada di lembaga, dan harus senantiasa dievaluasi, karena ini sangat erat kaitannya dengan kemajuan dan kemunduran lembaga, apalagi lembaga pendidikan sangat rentan dengan kemajuan dan kemunduran, maka administrasi menjadi pokok utama.

Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. dalam pelaksanakan tugas-tugas tersebut, kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah dapat dianalisa berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun situasional.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan utamanya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi

sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Dalam pelaksanaannya kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), (5) merupakan bantuan professional (Mulyasa, 2007: 111-113).

e. Kepala Sekolah Sebagai Leader

Menurut kamus ilmiah populer edisi lengkap *leader* adalah pemimpin, petunjuk jalan dan juga disebut seorang yang ahli. Menurut Purwanto, kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok untuk orang-orang untuk mencontohkannya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dia kehendaki (M. Ngalim Purwarto : 25).

Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Spanbaeur dalam Rohiat (2010:37-38) menjelaskan bahwa peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru

untuk memberikan mereka kesempatan secara maksimum guna mengembangkan belajar siswanya.

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki srategi yang tepat, untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan mencari gagasan baru, mengntregasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptel dan fleksibel.

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class. Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri. Yang dilengkapi alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (*fasilitator*), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar (Mulyasa, 2007: 118-119).

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan susasana kerja, disiplin dan dorongan penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB) (Mulyasa, 2007:120).

2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Manajemen dan kepemimpinan (*leadership*) saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam kegiatan manajemen. Harvey (2004:120) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat menjadi bagian spesifik dari situasi tertentu dan kewenangannya diperoleh dari: (1) posisi (sebagai tugas utama dalam pekerjaan, pangkat atau pengangkatan jabatan), (2) kepribadian (sebagai kualitas alami atau memiliki pengaruh), dan (3) pengetahuan (sebagai kompetensi teknis profesional). Cheng (1997:9) menjelaskan tentang pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam performa sekolah, performa guru dalam bekerja serta performa belajar peserta didik yakni: (1) menciptakan iklim positif di dalam sekolah atau antara kepala sekolah dengan guru; (2) kepmimpinan kepala sekolah dapat membangun profesionalisme guru, semangat dan rasa persatuan; (3) kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi para pengajar, kepuasan dalam bekerja, dan sikap dalam bekerja; (4) kepemimpinan kepala sekolah dapat

memebrikan perbedaan kepada sikap belajar siswa dan afektif, dan hasil akademik, meskipun dalam lingkungan sekolah yang minim penghargaan akademik; (5) struktural kepemimpinan yang kaut dan seimbang, manusia, politik, kebudayaan, dan dimensi pendidikan dapat mewujudkan efektifitas dari sekolah dan (6) kepala sekolah membutuhkan dukungan yang kuat dalam pembelajaran kepemimpinannnya serta pertumbuhan dan profesionalismenya.

Priansa (2017:103) mengemukakan bahwa kepala sekolah memiliki peran dalam mencipta, memelihara, mengembangkan, mengkomunikasikan, dan menyegarkan visi sekolah sehingga mampu memberikan respon yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi sekolah.

Lebih lanjut Priansa (2017:105) mengemukakan keterangannya bahwa seorang kepala sekolah yang bertindak sebagai pemimpin harus memiliki peran yang mampu menajdi kepala sekolah yang visioner. Kepemimpinan kepala sekolah yang visioner adalah kepemimpinan yang bertindak sebagai: (1) penentu arah (*direction setter*); (2) agen perubahan (*agent of change*); (3) juru bicara (*spokes person*); (4) pelatih (*coach*).

Mengacu pada UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Dijelaskan lebih lanjut melalui UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan: pasal 1 ayat 10 menegaskan bahwa kompetensi adalah

kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

International Labour Organization (ILO) di dalam Guidelines for Development of Regional Model Competency Standards (RMCS) mengemukakan tentang definisi dari kompetensi ke dalam empat bagian yakni; (1) persyaratan untuk efisiensi performa pekerjaan individu (tugas atau pekerjaan yang memerlukan kecakapan/skill), (2) persyaratan untuk mengatur/memanaj pada tugas yang berbeda dalam sebuah pekerjaan (tugas/pekerjaan manajemen yang membutuhkan skill), (3) persyaratan kecakapan dalam merespon secara efektif atas penyimpangan dan kerusakan dalam rutinitas pekerjaan (kemungkinan pekerjaan manajemen yang memerlukan skill), dan (4) persyaratan yang dibutuhkan dalam merespon dan berharap dari lingkungan pekerjaan termasuk jika seseorang bekerjasama dengan pihak lain atau di dalam tim (lingkungan pekerjaan/tugas yang membutuhkan skill). Secara lengkap ILO menerangkan tentang kompetensi ditinjau dari penggunaannya dalam performa pekerjaan baik seseorang yang memiliki kompetensi bekerja secara individu, berada di dalam lingkungan pekerjaan, ataupun bekerjasama dalam tim.

Syaiful Sagala (2009:23) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan peleburan dari pengetahuan (daya pikir), sikap (daya kalbu) dan keterampilan (daya fisik) yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan, kemampuan dan kecakapan. Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan,

sikap dan keterampilannya yang diaplikasikan dalam kinerja berpikir dan bertindak dalam melaksanakan pekerjaannya.

Gagnon (2009:2699) menjelaskan "Competency is integrated of knowledge, know how, know to be and know how to live together that can be mobilized when needed, both successfully for other and for oneself, throughtout life". Gagnon menjelaskan bahwa kompetensi tidak hanya dilaksanakan ketika berada di tempat kerja saja namun kompetensi juga mampu memberikan manfaat sosial kemasyarakatan. Artinya bahwa, kompetensi harus merupakan aktualisasi diri di tempat kerja hingga di dalam masyarakat. Kompetensi juga harus tersimpan terus menerus di dalam memori manusia serta dapat digunakan kapanpun dibutuhkan.

Sudira (2016:93) menjelaskan bahwa konsep kompetensi kunci berdasarkan tiga kriteria sebagai berikut: (1) memberi kontribusi bernilai tinggi pada keberhasilan kehidupan individu, (2) merupakan instrumen penting dan menantang, (3) penting bagi setiap individu. Jelas bahwa kompetensi merupakan hal penting yang harus dimiliki seseorang. Karena penting maka kompetensi ini harus mampu memberikan kontribusi yang nyata bagi kehidupan manusia, masyarakat, serta mampu digunakan sepanjang waktu jika dibutuhkan.

Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu (Agus Darma, 2003:14). Sehingga untuk menunjukkan bahwa seseorang dapat bekerja dengan baik maka dirinya harus memiliki kompetensi. Begitu pun seorang kepala sekolah yang memiliki

kompetensi manajerial. Seorang kepala sekolah dapat memperlihatkan kemampuan atau kecakapannya ketika melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai kepala sekolah. Seorang kepala sekolah tentu tidak cukup dengan memahami visi, misi dan integritas yang baik saja, tetapi masih harus menambah sejumlah kompetensi yang disyaratkan agar dapat mengemban tugas dan tanggung jawab kekepalasekolahan dengan baik dan benar. Kompetensi kepala sekolah pelaksanaannya terkait dengan peran dan fungsinya sebagai penanggung jawab puncak penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Perlu adanya identifikasi peran dan fungsi seorang kepala sekolah sebagai langkah awal untuk menentukan peran dan posisi kepala sekolah ketika dirinya bertugas. Seperti yang dijelaskan oleh Wahjosumidjo (2010:84) yang mengidentifikasikan peran dan fungsi kepala sekolah ke dalam empat peran yaitu: (1) kepala sekolah sebagai pejabat formal, (2) kepala sekolah sebagai manajer, (3) kepala sekolah sebagai pemimpin, dan (4) kepala sekolah sebagai pendidik. Jelas disebutkan bahwa salah satu peran dari kepala sekolah adalah sebagai manajer. Hal ini menunjukkan bahwa sangat pentingya seorang kepala sekolah bertindak sebagai manajer dan memenej sekolahnya dengan baik. Mulyasa (2007:98) menegaskan peran kepala sekolah menjadi tujuh peran yakni EMASLIM yang artinya kepala sekolah sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Kepala sekolah memiliki peran penting sebagai penentu terhadap efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Memahami substansi setiap peran dan

fungsi yang dikemukakan beberapa pendapat ahli tersebut dapat diketahui bahwa peran kepala sekolah sebagai *manager* begitu penting.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien.

Kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Kunandar (2007:1) "kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan/pengendalian; dan (4) pengawasan."

a. Perencanaan Program Sekolah

Perencanaan adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan pendidikan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Perencanaan meliputi beberapa aspek, di antaranya apa yang akan dilakukan, siapa yang akan melakukan, kapan dilakukan, di mana akan dilakukan, bagaimana cara melakukannya, apa saja yang dibutuhkan agar tercapai tujuan dengan maksimal.

Proses suatu perencanaan dimulai dari penetapan tujuan yang akan dicapai melalui analisis kebutuhan serta dokumen yang lengkap, kemudian menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Uno (2009:2) juga mengatakan bahwa "Perencanaan adalah suatu cara yang memuaskan untuk membuat kegiatan dapat berjalan dengan baik, disertai dengan berbagai langkah yang antisipatif guna memperkecil kesenjangan yang terjadi sehingga kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan."

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan tindakan awal dalam proses manajemen. Perencanaan adalah proses menentukan tujuan dan menetapkan cara terbaik untuk mencapai tujuan. Perencanaan adalah proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mencapainya. Dengan adanya perencanaan akan dapat mengarahkan, mengurangi pengaruh lingkungan, mempengaruh tumpang tindih, serta merancang standar untuk memudahkan pengawasan.

b. Pelaksanaan Program Sekolah

Pelaksanaan kegiatan sekolah adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial. Menurut Wahyudi (2009:64), dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, "kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau koperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan

seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah."

Kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan mengisyaratkan kepala sekolah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanyua perencanaan yang baik jika dalam implementasinya tidak dilakukan secara sungguh-sungguh dan profesional.

c. Evaluasi Kegiatan Sekolah

Evaluasi merupakan kegiatan yang membandingkan antara hasil implementasi dengan kriteria dan standar yang telah ditetapkan untuk melihat keberhasilannya. Menurut Hamalik (2009:210) bahwa "evaluasi adalah suatu proses berkelanjutan tentang pengumpulan dan penafsiran informasi untuk menilai keputusan-keputusan yang dibuat dalam merancang suatu sistem pengajaran." Fungsi utama evaluasi adalah menelaah suatu objek atau keadaan untuk mendapatkan informasi yang tepat sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Tujuan penilaian menurut Sudjana (2009:11) adalah "untuk mendeskripsikan kecakapan belajar para siswa sehingga dapat diketahui kelebihan dan kekurangannya dalam berbagai bidang studi atau mata pelajaran yang ditempuhnya." Sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah proses mendeskripsikan, mengumpulkan dan menyajikan suatu informasi yang bermanfaat untuk pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Seorang kepala sekolah harus memiliki pengetahuan kekepalasekolahan (Sudarwan Danim, 2009:24) sebab implementasi tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tidak cukup hanya mengandalkan aksi-aksi praktis dan fragmentasi, melainkan berbasis pada pengetauan bidang manajemen dan kepemimpinan yang cerdas. Hakikat pengetahuan adalah segenap apa yang kepala sekolah ketahui tentang sesuatu obyek tertentu. Pengetahuan itu sendiri merupakan khasanah kekayaan mental yang secara langsung turut memeprkaya kehidupan sekolah.

Secara rinci manajemen dijelaskan oleh Wahjosumidjo (2010:94) sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menyatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki lima kompetensi yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kompri (2017:109) menjelaskan bahwa kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah yakni:

a. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Perencanaan Sekolah

Perencanaan merupakan persiapan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu dibutuhkan kompetensi agar perencanaan sesuai dengan yang diiginkan. Perencanaan mencakup hal yang laus, kompleks, serta memerlukan banyak waktu. Inti dari perencanaan berupa perumusan tujuan dan pengordinasian cara-cara untuk

mencapai tujuan tersebut. Perencanaan memiliki dua arti penting. *Pertama*, sebagai pijakan (titik awal) dari keseluruhan proses manajemen. *Kedua*, berfungsi mengarahkan segenap aktivitas dalam organisasi.

Tugas utama perencanaan dalam suatu lembaga pendidikan adalah: (1) merumuskan visi dan misis sekolah (merumuskan visi, membuat ratikulasi visi, mengomunikasikan dan membangun rasa memiliki visi, mengevaluasi dan memodifikasi visi); (2) membuat kebijakan dan merumuskan tujuan (mengklarifikasi masalah dan mengidentifikasi stakeholders, mengembangkan alternatif, memilih alternatif, mengembangkan aturan dan mengomunikasikan tujuan); menentukan dan menyediakan (3) sumberdaya, (menentukan ketersediaan, melakukan asesmen kebutuhan, mengalokasikan sumberdaya, dan memonitor penggunaannya; dan (5) memodifikasi kebijakan dan rencana bila diperlukan (mengumpulkan informasi, menafsirkan/memaknai informasi dan memperbaiki kebijakan dan rencana).

b. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Perancangan Organisasi Sekolah

Organisasi sekolah yang baik menghendaki agar tugas-tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan penyelenggaraan sekolah untuk mencapai tujuannya dibagi secara merata dengan baik sesuai dengan kemampuan dan wewwnang yang telah ditentukan. Sebagai manajer, kepala sekolah perlu melakukan pendekatan terhadap strategi global sebagai suatu tuntutan untuk dapar mengelola sebuah organisasi sekolah secara berhasil.

Memimpin sebuah organisasi sekolah yang produktif berarti mengetahui dan memahami perilaku individu di dalam organisasi sekolah tempat kerja para guru dan seluruh staf yang terlibat, dan menjadikannya sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan organisasi sekolah. Peranan utama kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi (organization leader) adalah mengerahkan seluruh staf sekolah untuk bekerjasama sebagai sebuah tim dalam rangka melaksanakan program pertumbuhan dan peningkatan bagi seluruh siswa agar secara akademik berhasil. Sehubungan dengan itu, tantangan utama kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi adalah bagaimana dia dapat memadukan antara kepentingan organisasi sekolah dan berbagai potensi, minat dan bakat para anggotanya sebagai aset demi kemajuan sekolah.

c. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Guru dan Staf

Manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan (Mulyasa, 2012:21). Hal ini disebabkan karena manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Sekolah efektif dalam perspektif manajemen, manajemen sekolah merupakan proses pemanfaatan seluruh sumberdaya sekolah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematik (mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengerahan tindakan dan pengendalian) untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Ciri kepala sekolah yang memiliki kemampuan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam perencanaan adalah: (1) kepala sekolah dapat menetapkan program-program sekolah; (2) kepala sekolah dapat merumuskan kebijakan-kebijakan sekolah; (3) kepala sekolah dapat menyusun program kerja sekolah; dan (4) kepala sekolah dapat merumuskan langkah-langkah pelaksanaan program. Dalam pengorganisasian meliputi: (1) kepala sekolah dapat menenmpatkan guru sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki dalam pembelajaran; (2) kepala sekolah dapat mengatur penggunaan sarana dan prasarana yang ada sesuai dengan kebutuhan siswa, guru dan personel lain sehingga terjalin kerjasama yang baik, (3) kepala sekolah dapat memberikan solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi oleh guru dan personel sekolah lainnya; dan (4) kepala sekolah dapat mengatur kerjasama dengan pihak atau instansi lain untuk menyukseskan program-program sekolah. Dalam penggerakan meliputi: (1) kepala sekolah dapat memotivasi guru sehingga guru merasa mampu dan yakin untuk melaksanakan program-program sekolah; (2) kepala sekolah dapat memimpin dan mengarahkan guru-guru dengan baik; (3) kepala sekolah dapat mendorong guru-guru untuk mengembangkan profesionalisme sesuai dengan bidangnya; (4) kepala sekolah dapat mendorong guru bekerja dengan tujuan pencapaian prestasi. Dalam pengendalian meliputi: (1) kepala sekolah dapat mengevaluasi pelaksanaan program-program sekolah seperti yang telah ditetapkan dalam tehap perencanaan; (2) kepala sekolah dapat mengevaluasi kinerja guru dan

personel sekolah lainnya; (3) kepala sekolah dapat memberikan penguatan terhadap keberhhasilan yang telah dicapai oleh guru; dan (4) kepala sekolah dapat memperbaiki kesalahan/kelemahan yang telah dibuat oleh guru dan personel lainnya.

Pengelolaan guru dan staf harus memperhatikan beberapa ketentuan pelaksanaan sistem sekolah. Ini dimaksudkan untuk menyesuaikan kebutuhan sumber daya manusia yang dikembangkan dengan kondisi yang berkembang saat ini. Tidak dapat dibantah bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas melalui sekolah, tentu memiliki tatanan kerja yang begitu kompleks dan menyeluruh, meskipun pada pelaksanaannya mengalami kerumitan yang berarti namun konsistensi dari penyelenggara sekolah bisa menjadi kemajuan sekolah sebagai upaya peningkatan sumber daya manusia. Inilah penyesuai kerja yang ada pada sistem sekolah terhadap kebutuhan sumber daya manusia.

Umar (2000:2), mengemukakan sejumlah langkah-langkah pengelolaan guru dan staf yang dilakukan kepala sekolah, yaitu: (1) perencanaan, (2) rekrutmen, (3) seleksi, (4) *place* (penempatan), (5) penampilan kerja, (6) pelatihan dan pengembangan, (7) kompensasi, (8) keselamatan kerja, (9) pengembangan karir dan (10) kelanjutan (pensiun).

d. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Konsep sarana dan prasarana dipilah menjadi dua bagian pokok, yakni: pertama, sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan di dalam proses pendidikan di sekolah. Kedua, prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan (Bafadal, 2009:2).

Arikunto (2008:78) mengemukakan bahwa tinjauan sarana dan prasarana pendidikan menurut fungsi dan peranannya terhadap proses kegiatan pembelajaran sarana pendidikan (sarana materiil) dibedakan menjadi tiga jenis yakni alat pelajaran, alat peraga dan media pembelajaran.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 42 Ayat 1 dan 2 berbunyi setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang memiliki perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Disebutkan juga bahwa setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin kemajuan sekolah bertanggung jawab dalam mengusahakan instrumen pendidikan yang dibutuhkan sekolah. Satu bentuk instrumen pendidikan, yakni sarana dan prasarana.

Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang vital dalam penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran, karena itu apabila sarana dan prasarana kurang mendukung, maka penyelenggaraan atau pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah tidak dapat berjalan dengan baik. Begitupun sebaliknya, sarana dan prasarana yang mendukung dan lengkap akan memudahkan proses pembelajaran, karena dengan lengkapnya sarana dan prasarana akan memberi variasi pada proses pembelajaran, secara khusus ataupun pelaksanaan sistem pendidikan secara umum di sekolah tersebut tentunya.

Memenuhi tuntutan efektivitas tersebut, maka pengelolaan saran dan prasarana pendidikan harus dilakukan kepala sekolah sesuai dengan kompetensinya dimulai dari: (1) penentuan kebutuhan. Sebelum mengadakan alat-alat tertentu atau sarana dan prasarana yang lain, lebih dahulu harus melalui prosedur penelitian yaitu melihat kembali kekayaan yang telah ada. Dengan demikian, baru bisa dietntukan sarana apa yang diperlukan berdasarkan kepentingan pendidikan sekolah itu. (2) proses pengadaan. Pengadaan sarana pendidikan ada beberapa kemungkinan yang bisa ditempuh seperti pembelian dengan biaya pemerintah, pembelian dengan biaya dari SPP, bantuan dari komite sekolah, dan bantuan masyarakat lainnya. (3) Pemakaian. Penggunaan barang habis dipakai harus secara maksimal dan dipertanggungjawabkan pada tiap triwulan sekali. Adapun penggunaan barang tetap dipertanggungjawabkan satu tahun sekali, maka perlu pemeliharaan dan barang-barang itu disebut barang

inventaris. (4) pengurusan dan pencatatan. Untuk keperluan pengurusan dan pencatatan ini disediakan instrumen administrasi berupa antara lain buku inventaris, buku pembelian, buku penghapusan, dan kartu barang (Suryosubroto, 2004:115).

e. Kiat Kepala Sekolah dalam Memelihara Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Sekolah memiliki kewajiban dalam meperhatikan keinginan masyarakat. Model manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan sekolah direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, dan pembinaan secara kontinu untuk mendapatkan simpati dari masyarakat pada umumnya, khususnya masyarakat yang berkepentingan langsung dengan sekolah, seperti komite sekolah. Dengan demikian, kegiatan operasional pendidikan, kinerja dan produktivitas sekolah diharapkan semakin efektif dan efisien. Pada hakikatnya, sekolah merupakan bagian yang tak terpisahkan dari masyarakat, seperti para orangtua yang tergabung komite sekolah. Oleh karena itu, sekolah tidak boleh menjadi contoh yang tidak baik bagi masyarakat.

f. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Kesiswaan

Fungsi manajemen kesiswaan adalah sebagai wahana bagi siswa untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosial, aspirasi kebutuhan, dan segi-segi potensi siswalainnya. Agar tujuan dan fungsi manajemen kesiswaan dapat

tercapai, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan kepala sekolah dalam pelaksanaannya. Prinsip tersebut adalah: (1) mengembangkan program manajemen kesiswaan, dalam penyelenggaraannya harus mengacu pada peraturan yang berlaku pada saat program dilaksanakan; (2) manajemen kesiswaan dipandang sebagai bagian keseluruhan manajemen sekolah. Oleh karena itu, harus mempunyai tujuan yang sama atau mendukung tujuan manajemen sekolah secara keseluruhan. (3) segala bentuk kegiatan manajemen kesiswaan haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik siswa. (4) kegiatan-kegiatan manajemen kesiswaan haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta yang mempunyai keragaman latar belakang dan punya banyak perbedaan. Perbedaan itu tidak diarahkan bagi munculnya konflik di antara siswa justru untuk mempersatukan, saling memahami dan saling menghargai. Sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal. (5) kegiatan manjemen kesiswaan harus dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan siswa. (6) kegiatan manajemen kesiswaan harus mendorong dan memicu kemandirian siswa. Prinsip kemadirian akan bermanfaat tidak hanya ketika di sekolah melainkan juga ketika sudah terjun ke masyarakat. (7) kegiatan manajemen kesiswaan haruslah fungsional bagi kehidupan siswa, baik di sekolah lebih-lebih di masa depan.

Suhardan (2010:34) mengemukakan bahwa ruang lingkup manajemen kesiswaan yang harus dilakukan kepala sekolah yang berkompeten yaitu:

(1) analisis kebutuhan siswa, (2) rekrutmen siswa, (3) seleksi siswa, (4) orientasi, (5) penempatan siswa (pembagian kelas), (6) pembinaan dan pengembangan siswa, (7) pencatatan dan pelaporan, dan (8) kelulusan dan alumni.

g. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kurikulum

Hasibuan (2010:90) mengemukakan bahwa prinsip-prinsip didaktik metodik yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah dalam pembinaan kurikulum yakni: (1) semua pengetahuan dan kegiatan yang diajarkan harus bersifat fungsional, (2) pengetahuan haruslah diselaraskan dengan taraf pemahaman dan perkembangan anak didik, (3) pendidikan harus membangkitkan dan memupuk minat, perhatian dan kemampuan anak, (4) penyajian bahan pendidikan harus berbentuk jalinan teori dan praktik, (5) anak didik harus ditingkatkan pemahamannya sehingga konkretisasi kegiatan mereka berbentuk belajar, bekerja dan berjuang, (6) pendidikan harus membentuk perpaduan antara belajar/kegiatan sendiri dengan belajar/kegiatan gotong royong (bersama), (7) dalam penyajian bahan pendidikan pada semua mata pelajaran, haruslah dipupuk sikap bahwa Tuhan yang Maha Esa adalah asal dari segala-galanya dan pada-Nya setiap orang akan kembali, dan (8) dalam penyajian bahan hendaknya digunakan metode pemecahan masalah (problem solving method) atas dasar pemikiran yang ilmiah.

h. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Mengelola Keuangan Sekolah

Pemasukan dan pengeluaran keuangan sekolah diatur dalam Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Ada beberapa hal berhubungan dengan penyusunan RAPBS antara lain: (1) penerimaan, (2) penggunaan, dan (3) pertanggungjawaban. Pengelolaan akan dianggap efektif apabila merujuk pada RAPBS untuk satu tahun pelajaran. Para kepala sekolah bersama semua pemegang peran di sekolah pada umumnya menempuh langkah-langkah sebagai berikut: merancang suatu program sekolah yang ideal untuk mencapai tujuan yang diinginkan pada tahun pelajaran yang bersangkutan, (2) melakukan inventarisasi semua kegiatan danmenghitung perkiraan kebutuhan dana penunjang, (3) melakukan peninjauan ulang atas program awal berdasarkan kemungkinan tersedianya dana pendukung yang dapat dihimpun, (4) menetapkan prioritas kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun pelajaran yang bersangkutan, (5) melakukan perhitungan perinci pemanfaatan dan yang tersedia untuk masing-masing kegiatan, (6) menuangkan perhitungan perinci tersebut ke dalam suatu format yang telah disepakati untuk digunakan oleh setiap sekolah, dan (7) pengesahan dokumen RAPBS oleh instansi yang berwenang (Depdiknas, 2000:178-179).

Dengan tersedianya dokumen tertulis mengenai RAPBS tersebut kepala sekolah dapat mengkomunikasikannya secara terbuka kepada semua pihak yang memerlukan. Sumber dana yang tersedia di dalam RAPBS dimanfaatkan untuk membiayai berbagai kegiatan manajemen operasional

sekolah pada tahun pelajaran yang bersangkutan. Pada umumnya pengeluaran dana yang dihimpun oleh sekolah mencakup lima kategori pembiayaan sebagai berikut: (1) pemeliharaan, rehabilitasi, dan pengadaan sarana/prasarana pendidikan, (2) peningkatan kegiatan dan proses pembelajaran, (3) peningkatan kegiatan pembinaan kesehatan, (4) dukungan biaya kegiatan sekolah dan peningkatan personel, dan (5) kegiatan rumah tangga sekolah dan komite sekolah.

Kepala sekolah harus mengatur kegiatan tata usaha dari setiap lembaga pendidikan dari unit terendah sampai tertinggi, dimulai dari:

1. Penerimaan dan pencatatan siswa

Pada setiap permulaan tahun ajaran sekolah menerima siswa baru yang memerlukan pencatatan. Di samping itu, siswa yang lama harus dicatat kembali secara keseluruhan menurut kelas. Siswa yang putus sekolah serta mengulang dan lulus harus dicatat dengan teliti dan sistematis. Dengan demikian, jumlah siswa dan perkembangannya setiap tahun dapat diketahui dengan pasti. Data yang diperlukan dari siswa atau orang tuanya minimal adalah: (1) nama siswa, tempat dan tanggal lahir, jenis kelamin, dan agama siswa; (2) nama, alamat, pekerjaan dan agama orang tua; (3) ijazah terakhir; dan (4) beberapa keterangan lain seperti minat, hobi, riwayat kesehatan, dan lain-lain.

Di samping data siswa, sekolah perlu membuat catatan dalam buku induk tentang: (1) nomor pendaftaran dan nomor pokok, (2) tahun ajaran yang diikuti menurut kelas, (3) tanggal masuk dan meninggalkan sekolah, (4) sebab-sebab meninggalkan sekolah, dan (5) tanggal kenaikan atau tinggal kelas.

2. Daftar hadir dan Absensi

Daftar hadir memberikan data dan informasi yang berharga pada pimpinan untuk menilai partisipasi setiap personel dalam kerja sama, baik secara keseluruhan maupun dalam kegiatan tertentu. Bagi guru, daftar hadir berfungsi sebagai alat bantu untuk mengadakan kontrol dalam memelihara kedisiplinan siswa secara kontinu. Daftar hadir dapat dibedakan antara daftar hadir guru dan pegawai dan daftar hadir siswa.

3. Dokumentasi Kelas/Sekolah dan Laporan

Data perubahan dan perkembangan kelas dan sekolah harus dicatat, dihimpun dan disimpan sebagai dokumen sekolah. Dokumentasi dan laopran penting artinya bagi kelangsungan pembinaan dan pengembangan lembaga pendidikan oleh pimpinan sekolah yang baru atau pihak lain yang berminat memberikan bantuan untuk sekolah. Data itu antara lain berisi kemajuan hasil proses pemeblajaran yang dicapai siswa, pembagian tugas guru-guru, data kepegawaian guru dan personil lain, nomor dan tanggal ijazah yang diberikan pada siswa setelah tamat belajar dan lain-lain.

4. Pengaturan Proses Pembelajaran Secara Tidak Langsung

Tugas tata usaha adalah menyediakan berbagai fasilitas material serta mengaturnya seperti jadwal pelajaran, penggunaan peralatan, tempat ujian, dan lain-lain.

- 5. Agenda, Arsip dan ekspedisi.
- Kompetensi Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Layanan Khusus Sekolah

Menurut Kusmiantardjo (1992:1) sekolah tidak akan berfungsi jika tidak ada sesuatu yang membuatnya berfungsi. Dalam sebuah pendidikan harus mempunyai unsur-unsur yang meliputi administrasi sekolah. Unsur-unsur dalam administrasi sekolah tersebut masing-masing mempunyai fungsi, hubungan dan ketergantungan dengan komponen-komponen lainnya. Unsur-unsur tersebut meliputi: (1) administrasi murid; (2) administrasi kurikulum; (3) administrasi personel; (4) administrasi materiel; (5) administrasi keuangan; (6) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat; dan (7) administrasi pelayanan khusus.

Manajemen layanan khusus di sekolah ditetapkan dan diorganisasikan untuk memudahkan atau memperlancar pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus siswa di sekolah. Di antaranya meliputi manajemen layanan bimbingan konseling, layanan perpustakaan sekolah, layanan kesehatan, layanan asrama, dan manajemen layanan kafetaria/kantin sekolah. Layanan-layanan tersebut harus dikelola secara baik dan benar sehingga dapat memebantu memperlancar pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah harus selalu melihat hubungan antara layanan khusus dengan program pendidikan secara menyeluruh. Pada hakikatnya, untuk mepermudah penyelenggaraan kegiatan layanan khusus, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan menerapkan pendekatan psikologis di dalam mengadministrasikan personal. Para petugas kesehatan, pekerja kafetraia dan petugas bimbingan serta personel lainnya harus merasa bahwa mereka merupakan bagian yang penting dari penyelenggaraan sekolah secara keseluruhan. Kepala sekolah harus membantu staf non edukatif untuk mencapai sikap tersebut, dengan memberikan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Perhatian kepala sekolah akan hal ini dapat dilihat dari kemauannya untuk mengundang mereka dalam pertemuan-pertemuan lainnya.

Kepala sekolah yang baik harus memanfaatkan keterampilan kepemimpinannya akan menujukkan tindakan yang menghasilkan organisasi dan manajemen yang efisien atas layanan khusus. Ini akan menghasilkan pengalaman yang sangat bernilai dalam kehidupan berkelompok, baik bagi anak didik maupun bagi personel sekolah. Peran kepala sekolah sangat signifikan dalam usaha pemenuhan dan pemanfaatan unit layanan khusus di sekolah dan merupakan stimulator dan fasilitator.

j. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Prinsip-Prinsip Kewirausahaan

Menjadi wirausahawan berarti memiliki kemauan dan kemampuan menemukan dan mengevaluasi peluang, mengumpulkan sumber daya yang diperlukan dan bertindak untuk memperoleh keuntungan dari peluang itu. Mereka berani mengambil resiko yang telah diperhitungkan dan menyukai tantangan dengan resiko yang telah diperhitungkan dan menyukai tantangan dengan resiko moderat. Wirausahawan percaya dan teguh pada

dirinya dan kemampuannya mengambil keputusan yang tepat. Kemampuan mengambil keputusan inilah yang merupakan ciri khas dari wirausahawan.

Kepala sekolah yang memiliki jiwa wirausaha pada umumnya mempunyai tujuan, dan pengharapan tertentu yang dijabarkan dalam visi, misi, tujuan dan rencana strategis yang realistik. Realistik berarti tujuan disesuaikan dengan sumber daya pendukung yang dimiliki. Semakin jelas tujuan yang ditetapkan semakin besar peluang untuk dapat meraihnya. Dengan demikian, kepala sekolah yang berjiwa wirausaha harus memiliki tujuan yang jelas dan terukur dalam mengembangkan sekolah. Untuk mengetahui apakah tujuan tersebut dapat dicapai maka visi, misi, tujuan sasarannya dikembangkan ke dalam indikator yang lebih terperinci dan terukur untuk masing-masing aspek atau dimensi. Dari indikator tersebut juga dapat dikembangkan menjadi program dan subprogram yang lebih memudahkan implementasinya dalam pengembangan sekolah.

Untuk menjadi kepala sekolah yang berjiwa wirausaha harus menerapkan beberapa hal berikt: (1) berpikir kreatif inovatif, (2) mampu membaca arah perekembangan dunia pendidikan, (3) dapat menunjukkan nilai lebih dari beberapa atau seluruh elemn sistem persekolahan yang dimiliki, (4) perlu menumbuhkan kerja sama tim, sikap kepemimpinan, kebersamaan dan hubungan yang solid dengan segenap warga sekolah, (5) mampu membangun pendekatan personal yang baik dengan lingkungan sekitar dan tidak sepat berpuas diri dengan apa yang telah diraih, (6) selalu mengupdate ilmu pengetahuan yang dimiliki dan teknologi yang digunakan

untuk meningkatkan kualitas ilmu amaliah dan amail ilmiahnya, dan (7) bisa menjawab tantangan masa depan denga bercermin pada masa lalu dan masa kini agar mampu mengamalkan konsep manajemen dan teknologi informasi (Depdiknas, 2007).

k. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Menciptakan Budaya dan Iklim Kerja

Berpedoman pada Depdiknas (2007) upaya kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah seyogyanya mengacu kepada beberapa prinsip berikut ini: (1) berfokus pada visi, misi dan tujuan sekolah. Pengembangan budaya sekolah harus senantiasa sejalan dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Fungsi visi, misi dan tujuan sekolah adalah mengarahkan pengembangan budaya sekolah. Visi tentang keunggulan mutu misalnya harus disertai dengan program-program yang nyata mengenai penciptaan budaya sekolah, (2) penciptaan komunikasi formal dan informal. Komunikasi merupakan dasar bagi koordinasi dalam sekolah, termasuk dalam menyampaikan pesan-pesan pentingnya budaya sekolah. Komunikasi informal sama pentingnya dengan komunikasi formal. Dengan demikian, kedua jalur komunikasi tersebut perlu digunakan dalam menyampaikan pesan secara efektif dan efisien, (3) inovatif dan bersedia mengambil resiko. Salah satu dimensi budaya organisasi adalah inovasi dan Setiap perubahan kesediaan mengambil resiko. budaya sekolah menyebabkan adanya resiko yang harus diterima khususnya bagi para pembaru. Ketakutan akan resiko menyebabkan kkurang beraninya seorang pemimpin mengambil keputusan dalam waktu cepat, (4) memiliki strategi

yang jelas. Pengembangan budaya sekolah perlu ditopang oleh strategi dan program. Strategi mencakup cara-cara yang ditempuh, sedangkan program menyangkut kegiatan operasional yang perlu dilakukan. Strategi dan program merupakan dua hal yang selalu berkaitan, (5) berorientasi kinerja. Pengembangan budaya sekolah perlu diarahkan pada sasaran yang sedapat mungkin dapat diukur. Sasaran yang dapat diukur akan mempermudah pengukuran capaian kinerja dari suatu sekolah, (6) sistem evaluasi yang jelas. Untuk mengetahui kinerja pengembangan budaya sekolah perlu dilakukan evaluasi secara rutin dan bertahap; jangka pendek, sedang dan jangka panjang. Karena itu, perlu dikembangkan sistem evaluasi terutama dalam hal kapan evaluasi dilakukan, siapa yang melakukan dan mekanisme tindak lanjut yang harus dilakukan, (7) memiliki komitmen yang kaut. Komitmen dari pimpinan dan warga sekolah sangat menentukan implementasi program-program pengembangan budaya sekolah. Banyak bukti menunjukkan bahwa komitmen yang lemah terutama dari pimpinan menyebabkan program-program tidak terlaksana dengan baik, (8) keputusan berdasarkan konsensus. Ciri budaya organisasi yang positif adalah pengambilan keputusan partisipatif yang berujung pada pengambilan keputusan secara konsensus. Meskipun hal itu tergantung pada situasi keputusan, namun pada umumnya konsensus dapat meningkatkan komitmen anggota organisasi dalam melaksanakan keputusan tersebut, (9) sistem imbalan yang jelas. Pengembangan budaya sekolah hendaknya disertai dengan sistem imbalan meskipun tidak selalu

dalam bentuk barang atau uang. Bentuk lainnya adalah penghargaan atau kredit poin terutama bagi siswa yang menunjukkan perilaku positif yang sejalan dengan pengembangan budaya sekolah, (10) evaluasi diri. Evaluasi diri merupakan salah satu alat untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi di sekolah. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan curah pendapat atau menggunakan skala penilaian diri. Kepala sekolah dapat mengembangkan metode penilaian diri yang berguna bagi pengembangan budaya sekolah.

l. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Mengelola Sistem Informasi Sekolah

Di dalam dunia teknologi informasi sangat dibutuhkan dan dibuat agar kelangsungan belajar mengajar dapat berjalan dengan baik. Bukan hanya untuk siswa namun teknologi informasi harus digunakan oleh seluruh warga sekolah. Untuk meningkatkan mutu pendidikan dan khususnya mutu ujian, pemerintah telah melaksanakan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) yang telah dilaksanakan pada ujian tahun 2016. Perlu adanya koordinasi baik dari pimpinan sekolah khususnya kepala sekolah sebagai top manajer di sekolah dan juga pelaksana ujian nasional. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah harus mampu mengelola sistem informasi di sekolah yang dipimpinnya.

m. Kompetensi Kepala Sekolah terhadap Teknologi Informasi

Teknologi informasi berkaitan dengan kompetensi kepala sekolah dalam mengelola sistem informasi sekolah. Tuntutan perkembangan zaman yang juga berdampak dalam pelaksanaan pendidikan menjadikan sekolah

harus mampu berbenah dan menggunakan teknologi informasi dalam bekerja. Mengingat pentingnya teknologi informasi bagi sekolah diperlukan upaya dan usaha dalam menerapkan teknologi informasi bagi sekolah diperlukan usaha dalam menerapkan teknologi informasi di sekolah. Kondisi ini menuntut seluruh tenaga kependidikan dan juga pendidik terus melakukan upaya dalam memperbaiki sistem. Teknologi informasi merupakan salah satu alat untuk meningkatkan efektivitas dan efesiensi dalam melayani segala kebutuhan seluruh warga sekolah. Kepala sekolah sebagai *top manager* di dalam struktur organisasi sekolah memiliki wewenang dalam menentukan dan membangun informasi yang mampu mendukung dan membantu segala kinerja sekolah dalam memberikan pelayanan yang prima bagi seluruh warga sekolah atau ataupun masyarakat.

n. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Mengelola Kegiatan Produksi/Jasa Sekolah

Unit produksi (UP) adalah unit usaha yang memiliki keseimbangan antara aspek komersial dan aspek akademik, yang diselenggararan dalam lingkup organisasi sekolah dengan memanfaatkan fasilitas yang dimiliki oleh sekolah. Keuntungan tersebut digunakan untuk membantu biaya pendidikan dan meningkatkan kesejahteraan bagi warga sekolah. Termasuk siswa dan pengelola unit produksi pada umumnya bekerja dalam lingkup unit usaha sekolah, aktivitasnya tidak mengganggu program intrakulikuler.

Hal yang pertama dilakukan oleh kepala sekolah dalam membuat struktur organisasi Unit Produksi menurut Ditjen PMPTK (2007) adalah:

(1) Organisasi dan menejemen UP disusun secara *flat*, (2) Lebih menekankan pada kerja tim, karyawan dilibatkan dan diberdayakan, (3) Adanya pendelegasian tugas dan wewenang yang jelas kepada setiap unit kerja dan pelaksana, (4) Mengembangkan prinsip "desentralisasi" dan otoritas dalam pembagian tugas dan wewenang, (5) Kejelasan dan tanggung jawab personel dan pengelola, (6) Gaya kepemimpinan sekolah bersifat luwes, fleksibel dan demokratis (7) *Staffing* pelaporan, berkaitan dengan laporan keuangan dan laporan evaluasi pelaksanaan baik jangka pendek, maupun jangka menengah, maupun jangka panjang.

Adapun pengendalian dilakukan untuk mekakukan pengaturan atau pengarahan dalam organisasi agar tujuan tercapai. Pengendalian fisik, misal: a) bahan baku; b) kualitas produk; c) peralatan produk; d) kapasitas mesin, dan lain- lain. Pengendalian personel, meliputi: a) penempatan kerja baru; b) diklat karyawan c) penggajian dan prestasi kerja. Pengendalian informasi, meliputi: a) informasi pemasaran dan penjualan; b) informasi analisis lingkungan; c) jadwal produksi; d) pengendalian finansial. Apabila keempat indikator ini berhasil dilaksanakan dengan maksimal, maka keberhasilan suatu pengelolaan administrasi program unit produksi akan diperoleh.

o. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Pengawasan Sekolah

Program pengawasan sekolah adalah rencana kegiatan pengawasan yang akan dilaksanakan oleh pengawas sekolah dalam kurun waktu (satu periode) tertentu. Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik,

pengawas sekolah harus mengawali kegiatannya dengan menyusun program kerja pengawasan yang jelas, terarah, dan berkesinambungan dengan kegiatan pengawasan yang telah dilakukan periode sebelumya. Dalam konteks manajemen, program kerja pengawasan sekolah mengandung makna sebagai aplikasi fungsi perencanaan dalam bidang pengawasan sekolah.

Secara umum, menurut Dirjen PMPTK dalam penyususan program pengawasan sekolah (2008) program pengawasan sekolah dibagi menjadi lima hal pokok, yakni (1) Latar belakang pengawasan, (2) Tujuan pengawasan yang ingin dicapai, (3) Data atau informasi yang dibutuhkan, (4) Deskripsi kegiatan pengawasan yang akan dilakukan, dan (5) Tahapan atau rangkaian kegiatan yang menunjukkan bagaimana masalah dipecahkan serta bagaimana bagaimana pekerjaan diselesaikan.

Sudjana (2006: 35) menjelaskan bahwa kepengawasan adalah aktivitas profesional pengawas dalam rangka membantu sekolah binaanya melalui pembinaan dan penilaian yang terancana dan berkesinambungan. Pembinaan diawali dengan mengidentifikasi dan mengenali kelemahan sekolah binaanya. Untuk itu pengawas harus mendampingi pelaksanaan dan pengembangan program-program inovasi sekolah.

Ada beberapa langkah yang harus di tempuh pengawas dalam menyusun program kerja agar dapat membantu sekolah dalm mengembankan program inovasi sekolah, yakni: (1) Menetapkan standar/kriteria pengukuran performansi sekolah (berdasarkan evaluasi diri

sekolah), (2) Membandingkan hasil tampilan performansi itu dengan ukuran dan kriteria/bencmark yang direncanakan, guna menyusun program pengembangan sekolah, (3) Melakukan tindakan pengawasan yang berupa pembinaan/pendampingan untuk memperbaiki implementasi program pengembangan sekolah, (4) Dalam melaksanakan pengawasan, ada sejumlah prinsip yang dapat dilaksanakan pengawas agara kegiatan kepengawasan berjalan efektif.

Untuk mengoptimalkan kinerja dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah, maka kepala sekolah harus memiliki pedoman yang berhubungan dengan mutu sekolah, yaitu indikator kepemipinan kepala sekolah yang efektif. Kepala sekolah yang efektif setidaknya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah, (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah, dan (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Menurut Greenfield (1987) dalam Heri Suryanto, menjelaskan indikator kepala sekolah yang efektif secara umum dapat dilihat dari tiga hal pokok, yaitu: (1) komitmen terhadap visi sekolah sebagai pedoman dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, (2) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, senantiasa memfokuskan kegiatannya dan (3)terhadap pembelajarannya dan kinerja guru di kelas.

3. Motivasi untuk Sukses Sebagai Pemimpin Sekolah

Kompri (2007: 292) menjelaskan bahwa motivasi merupakan salah satu alat agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai yang diharapkan. Pengetahuan tentang motivasi membantu para sekolah/madrasah untuk menumbukan motivasi kerja yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah. Sedangkan diterangkan lebih lanjut bahwa motivasi kerja adalah keinginan melakukan sesuatu untuk memenuhi kepentingan yang bersumber dari kebutuhan. Kepala sekolah/madrasah perlu memiliki motivasi yang kuat agar sukses dalam melaksanan tugas pokok atau fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah. Mengacu pada pengertian motivasi tersebut, dapat diterangkan bahwa motivasi merupakan keinginan seseorang yang mendoronya melakukan sesuatu.

Motivasi kepala sekolah/madrasah yang mendorong untuk mampu menjadi pemimpin yang sukses dikemukakan oleh Ouchi (2003:51) yang menjelaskan bahwa di dalam memimpin sekolah ada tujuh kunci sukses seorang kepala sekolah yakni: (1) Setiap kepala sekolah merupakan wirausahawan. Hal ini sejalan dengan fungsi dari kepala sekolah yang harus memiliki kompetensi kewirausahaan di dalam kepemimpinanya. Sekolah yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah harus mampu melaksanakan unit produksi dan jasa sehingga produk yang dihasilkan dari praktikum siswa dapat diakomodir melalui sekolah. Ouchi menerangkan bahwa seorang wirausaha merupakan lawan dari birokrat. Birokrat duduk di singgasananya dan menanti

perintah dari atasan dan menunggu laporan dari bawahan. Birokrat juga bekerja sesuai dengan petujuk dari atasannya meskipun petunjuk dari atasannya dapat merugikan pelanggan atau orang lain. Beda dengan seorang wirausaha yang bekerja sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Melayani bahkan mendengarkan seluruh pelanggannya, (2) Setiap sekolah mengontrol anggarannya. Memimpin sebuah sekolah tidaklah sedikit, sehingga dibutuhkan top manajer yakni kepala sekolah yang mampu memanage bahkan mengontrol seeluruh anggaran sekolah dan mendelegasikan tugas keuangan dengan baik kepada anak buahnya. Hal ini sejalan dengan dilaksanakannya manajemen berbasis sekolah (MBS) di mana sekolah dituntut untuk dapat melaksanakan fungsi manajemen secara mandiri yakni perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, penganggaran, hingga pelaporan; (3) Setiap orang akuntabel terhadap kinerja peserta didik dan anggarannya. Akuntabilitas diperlukan sekolah agar kepercayaan masyarakat terbentuk dan semakin banyak orang tua peserta didik yang mempercayakan pendidikan anak-anaknya. Tugas kepala sekolah dalam membina tugas kependidikannya untuk dapat meningkatkan performa dalm pelayanan kepada peserta didik baik pelayanan pembelajaran atau keuangan harus dilakukan. Transparansi dalam menggunakan anggaran yang bersumber dari peserta didik juga harus dilakukan untuk meningkatkan masyarakat kepada sekolah, (4) Setiap orang mendelegasikan kewenangannya kepada bawahannya. Tentu dalam memimpin suatu organisasi atau instansi/lembaga tidak bisa dilaksanakan secara sendiri atau individu. Perlu adanya tim yang dapat membantu kinerja dari suatu instansi/lembaga. Begitupun kepala

sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugasnya tidak bisa dilakukan sendiri. Penting bagi seorang kepala sekolah untuk mampu memotivasi dirinya dalam mendelegasikan tugas-tugasnya kepada bawahannya atau wakil-wakilnya, (5) difokuskan pada hasil belajar siswa. Keberhasilan akademis dari peserta didik merupakan tujuan dari pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah berkewajiban secara langsung untuk mengakomodir agar keberhasilan tersebut tercapai. Agar selalu berfokus kepada keberhasilan peserta didik, sekolah harus memiliki data yang lengkap mengenai prestasi belajar seluruh peserta didik. Kepala sekolah juga bertugas untuk memberikan apresiasi kepada pelaku pembelajaran yakni peserta didik dan guru atas kerja kerasnya dalam pembelajaran, (6) setiap sekolah merupakan komunitas belajar. Masyarakat pemilik sejati dari pendidikan. Dengan demikian, keberadaaan lembaga pendidikan sekolah menjadi bagian tak terpisahkan dari keberadaan masyarakat. Itulah sebabnya kemudian lembaga pendidikan sekolah ini harus memerankan diri sebagai satu institusi masyarakat belajar (learning community). Kepala sekolah harus menjadikan sekolahnya layaknya sebagai institusi yang ramah dan terbuka sehingga masyarakat dapat mengakses pelayanan belajar secara maksimal, (7) keluarga memiliki pilihan nyata terhadap sekolah-sekolah yang memiliki keunikan yang beranekaragam. Pemilihan sekolah merupakan hak dari masyarakat. Namun, kewajiban kepala sekolah untuk memastikan bahwa sekolahnya pantas untuk dipilih sebagai tempat belajar yang terpercaya. Penting bagi seorang kepala sekolah agar mampu mengerahkan segala potensi

dan sumber daya sekolahnya agar sekolahnya dapat menjadi pilihan utama yang akan dipercaya masyarakat.

4. Efektivitas Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Menjalankan kompetensi manajerial kepala sekolah menuntut kepala sekolah memiliki kesigapan dalam melaksanakannya. Manajemen hakikatnya merupakan proses dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perlu adanya strategi khusus dari seorang kepala sekolah agar fungsi manajemen yang diembannya dapat berjalan secara efektif dan efisien. Untuk mengevaluasi kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dilihat dari fungsi manajerial yang dilakukannya. Dalam MBS yang mengedepankan otonomi sekolah dalam mengambil langkah strategis untuk menentukan arah dan tujuannya perlu seorang figur kepala sekolah yang mumpuni dalam bidang manajerial.

Menurut Engkoswara (2011:93) mengacu manajemen yang telah dirumuskan oleh para ahli, fungsi manajemen dijabarkan menjadi enam yakni perencanaan dalam pendidikan, organisasi, kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan pengawasan.

Perencanaan dalam pendidikan memiliki peran penting dalam efektivitas kompetensi manajerial yang dilakukan. Adapun perencanaan strategik yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah adalah: (1) merumuskan visi, misi dan nilai lembaga, (2) analisis lingkungan strategis, (3) faktor-faktor kunci

keberhasilan (*critical success factor*), (4) tujuan dan sasaran, (5) strategi (kebijakan, program, kegiatan), (6) evaluasi kinerja (Engkoswara, 2011:137).

Organisasi dalam pendidikan merupakan aktivitas dalam mengelompokkan sesuatu ke dalam aktivitas kinerja yang dapat mendukung berlangsungnya sekolah. Hal yang dilakukan kepala sekolah dalam mengorganisasikan sekolahnya adalah: (1) pemerincian pekerjaan yaitu menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) pembagian beban pekerjaan kepada orang-orang yang memiliki kualifikasi yang tepat dan dengan beban yang rasional, tidak overloaded dan tidak terlalu ringan agar mencapai pelaksanaan secara efektif dan efisien, (3) pengadaan dan pengembangan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan (Engkoswara, 2011:150).

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan hal yang penting dalam melaksanakan kompetensi manajerial kepala sekolah. Dalam mendukung pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah yang efektif dapat dilakukan beberapa hal, yakni (1) seorang pemimpin harus menciptakan visi, (2) perumusan visi, (3) transformasi visi, (4) implementasi visi (Engkoswara, 2011:195).

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam fungsi manajemen. Sebab, dalam mendelegasikan hal yang ditugaskan oleh kepala sekolah terhadap bawahannya tentu membutuhkan gaya komunikasi yang berbeda-beda. Unsur efektivitas dari komunikasi adalah (1) struktur yang jelas untuk setiap fungsi dan peran orang/bagian, (2) model komunikasi, (3) daya

dukung teknologi: kemampuan organisasi secara finansial, dan sumber daya manusia (Engkoswara, 2011:206).

Motivasi merupakan penggerak yang dapat menjadikan seseorang melakukan suatu hal. Dalam manajerial kepala sekolah, motivasi memegang peran yang penting. Kriteria dalam melaksanakan motivasi untuk mengetahui efektivitas kompetensi manajerial kepala sekolah adalah (1) kebutuhan-kebutuhan manusia, (2) kebutuhan hubungan, (3) kepemimpinan, (4) perangsang, (5) supervisi, (6) sikap dan semangat, (7) disiplin (Engkoswara, 2011:218).

Pengawasan dalam kompetensi manajerial sangat penting mengingat segala bentuk pendelegasian tugas dan wewenang kepala sekolah perlu adanya supervisi atau pengawasan. Hal yang menentukan efektivitas dari pengawasan dalam kompetensi manajerial kepala sekolah adalah (1) kegiatan dari pihak atasan yang berupa melihat, menilik dan menilai serta mengawasi dari atas terhadap perwujudan kegiatan atau hasil kerja bawahan, (2) suatu upaya yang dilakukan berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap-sikap untuk membantu mereka yang membutuhkan pembinaan, (3) suatu kegiatan untuk mentransformasikan berbagai pandangan inovatif agar dapat diterjemahkan dalam bentuk kegiatan yang terukur, (4) suatu bimbingan profesional yang dilakukan oleh pengawas agar guru-guru dapat menunjukkan kinerja profesional (Engkoswara, 2011:228).

5. Sekolah Efektif

Menurut Aan Komariah dan Cepi Triatna (2005:36), sekolah efektif adalah sekolah yang mampu mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian output pendidikan, yaitu prestasi sekolah, terutama prestasi siswa yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan di dalam belajar.

Sekolah efektif merupakan sekolah yang memiliki kemampuan memberdayakan setiap komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, serta memiliki sistem pengelolaan yang baik, transparan dan akuntabel dalam rangka pencapaian visi-misi tujuan sekolah efektif dan efisien.

Supardi dalam Mortimore mengemukakan ciri sekolah yang efektif adalah: (1) memiliki visi dan misi yang jelas dan dijalankan dengan konsisten; (2) lingkungan sekolah yang baik, dan adanya disiplin serta keteraturan dikalangan pelajar dan staf; (3) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat; (4) penghargaan bagi guru dan staf serta siswa yang berprestasi; (5) pendelegasian wewenang yang jelas; (6) dukungan masyarakat sekitar; (7) mempunyai rancangan program yang jelas; (8) mempunyai fokus sistemnya sendiri; (9) pelajar diberi tanggung jawab; (10) guru menetapkan strategi-strategi pembelajaran inovatif; (11) adanya evaluasi yang berkelanjutan; (12) kurikulum sekolah yang dirancang dan terintregasi satu sama lain; dan (13) melibatkan orang tua dan masyarakat dalam membantu pendidikan anakanaknya.

Rohiat dalam kajiannya tentang sekolah efektif dalam penerapan MBS, mengemukakan bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki kualitas atau mutu yang dapat dilihat dari input, proses, dan output. Input berkaitan dengan segala hal yang harus tersedia karena dibutuhkan untk berlangsungnya proses, yang mencakup sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, staf, maupun siswa dan perangkat-perangkat lunak seperti peralatan, perlengkapan, uang, maupun bahan. Sementara proses adalah kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain, seperti proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaaan program, proses belajar mengajar, maupun penilaian dan evaluasi. Sementara output merupakan kinerja sekolah yang dapat diukur dari kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja dan moral kerja. Termasuk yang menjadi cakupan output adalah prestasi akademik dan non akademik yang dicapai siswa selama masa belajarnya.

Senada dengan hal tersebut, Zazin mengemukakan indikator sekolah efektif dapat dilihat dari input, proses, dan output. Input pendidikan meliputi; (1) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas; (2) sumber daya tersedia dan siap; (3) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; (4) memiliki harapan yang tinggi; (5) fokus pada tujuan, dan (6) input manajemen.

Proses sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik berikut: (1) proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi, (2) kepemimpinan yang kuat, (3) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (4) pengelolaan pendidikan yang efektif, (5) sekolah memiliki budaya mutu, (6) sekolah memiliki *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis, (7) sekolah memiliki kewenangan atau kemadirian; (8) partisispasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat; (9) sekolah memiliki keterbukaan manajemen; (10) sekolah memiliki kemauan untuk berubah; (11) sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan; (12) sekolah responsif dan antipatif terhadap kebutuhan; (13) komunikasi yang baik; (14) sekolah memiliki akuntabilitas.

Output sekolah yang diharapkan yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Output berupa prestasi akademik, seperti SKHU yang tinggi, lomba karya ilmiah, lomba bidang studi, maupun lainnya. Pada tingkat restasi non akademik misalnya kedisiplinan, kerajianan, prestasi olahraga, kesenian, kepramukaan, dan juga *akhlakul karimah*.

Indikator-indikator sekolah efektif yang diuraikan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan sekolah efektif harus memperhatikan keseluruhan aspek yang tergabung menjadi input, proses, dan output secara utuh. Sekolah yang memiliki input yang memadai tidak dapat menciptakan output yang berkualitas jika proses-prosesnya tidak diperhatikan. Dengan demikian, antara input, proses, dan output yang dihasilkan harus terpadu antara satu dengan yang lainnya.

Indikator lain yang dapat mengukur sekolah efektif dalam perkembangannya tidak dapat dilihat dari input, proses, dan output tetapi menekankan pada outcome pendidikan. Kualitas keluaran sekolah yang

dikatakan efektif akan terlihat pada sejauh mana tingkat keberhasilan output pendidikan mampu menempatkan dirinya di masyarakat, di dunia kerja, maupun dalam konteks yang lebih luas dengan memiliki pengetahuan, keterampilan, kecakapan, mandiri, kreatif, dan berinovatif.

6. Kajian Model Evaluasi

Evaluasi merupakan proses yang sangat penting dan sangat dibutuhkan dalam setiap program karena evaluasi dapat mencerminkan seberapa jauh perkembangan atau kemajuan suatu program. Dengan evaluasi, maka berjalan atau tidaknya suatu program dapat diketahui, dan dengan evaluasi pula, dapat diketahui titik kelemahan serta mudah mencari jalan keluar untuk berubah menjadi lebih baik ke depan.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 57 ayat (1): "evaluasi dilakukan dalam rangka pengendalian mutu pendidikan secara nasional sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, diantaranya terhadap peserta didik, lembaga dan program pendidikan".

Menurut Mbulu, Joseph (1995:2) evaluasi merupakan "proses penentuan nilai dari sesuatu berdasarkan kriteria tertentu. Dalam proses mencakup usaha mencari dan mengumpulkan informasi (data) yang diperlukan sebagai pedoman dalam menentukan sesuatu yang menjadi obyek evaluasi yaitu program, prosedur, pendekatan, cara, model kerja, hasil program dan sebagainya".

Selama ini evaluasi dalam dunia pendidikan dipahami terbatas pada penilaian saja. Ketika penilaian sudah dilakukan dianggap sudah melaksanakan evaluasi. Pemahaman tersebut belumlah tepat. Pelaksanaan penilaian cenderung hanya melihat capaian tujuan saja. Padahal, dalam proses pendidikan bukan hanya nilai saja yang dilihat tetapi ada banyak faktor yang membuat berhasil atau tidaknya sebuah program tersebut. Penilaian hanya bagian kecil evaluasi.

Menurut Borg and Gall (2007:559), evaluasi pendidikan adalah proses membuat penilaian tentang prestasi, nilai atau nilai program pendidikan. Menurut Wirawan (2011:7) evaluasi sebagai riset untuk mengumpulkan, menganalisis dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, menilainya dan membandingkannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi. Sedangkan menurut Widoyoko (2013:25) pengukuran, penilaian dan evaluasi bersifat hierarki. Evaluasi didahului dengan penilaian (assesment), sedangkan penilaian didahului dengan pengukuran. Pengukuran diartikan sebagai kegiatan membandingkan hasil pengamatan dengan kriteria, penilaian (assesment) merupakan kegiatan menafsirkan dan mendeskripsikan hasil pengukuran, sedangkan evaluasi merupakan penetapan nilai atau implikasi perilaku.

Terkait dengan evaluasi program, Munthe (2015:3) menyimpulkan evaluasi sebagai proses pencarian informasi, penemuan informasi dan penetapan informasi yang dipaparkan secara sistematis tentang perencanaan,

nilai tujuan, manfaat, efektivitas dan kesesuaian sesuatu denga kriteria dan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Sukardi (2014:8), evaluasi program adalah suatu kegiatan pengevaluasian yang dilakukan secara berkesinambungan dan ada dalam suatu organisasi.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, maka evaluasi adalah suatu kegiatan yang terencana dan sistematis untuk mencari informasi, penemuan informasi dan penetapan informasi yang diwujudkan dalam kegiatan nyata secara berkelanjutan dalam suatu organisasi dan melibatkan banyak orang di dalamnya, yang dipaparkan secara sistematis dengan kriteria dan tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi evaluasi dalam pendidikan adalah untuk perbaikan dan pengembangan sistem pembelajaran dan untuk akreditasi (Arifin, 2016:19-20). Dengan evaluasi diharapkan sebuah program yang akan dilakukan maupun yang telah berjalan dapat meningkat.

Pelaksanaan evaluasi dalam dunia pendidikan memiliki beberapa model yang dapat dipilih dan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan. Salah satu model yang dapat dilaksanakan yaitu dengan *descrepancy* evaluation model.

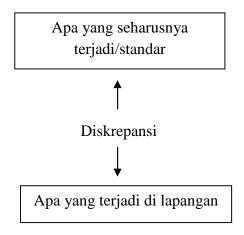
Kata *descrepancy* adalah sitilah bahasa Inggris yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi kesenjangan/ketidaksesuaian. Menurut Arikunto dan Jabar (2004:48) " model yang dikembangkan Malcom Provus ini merupakan model yang menekankan pada pandangan adanya kesenjangan di dalam pelaksanaan program. Evaluasi program yang dilakukan *evaluator*

mengukur besarnya kesenjangan yang ada di setiap komponen". Menurut Arifin, Zainal (2012:71) "model Provus yang meliputi design, operation program, interim products dan terminal products".

Sedangkan menurut Mbulu (1995:83), evaluasi kesenjangan (descrepancy evaluation) berfungsi untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara standard (kriteria) yang sudah ditetapkan dengan penampilan aktual program yang bersangkutan".

Eko (2010:186-187) juga berpendapat tentang model evaluasi descrepancy. Menurutnya, model evaluasi descrepancy adalah model evaluasi dengan cara membandingkan antara apa yang diharapkan (standard) dengan apa yang terjadi di lapangan (performance) sehingga dapat ditemukan kesenjangan/ketimpangan (descrepancy) yang kemudian dari hasil tersebut dapat dilakukan perbaikan-perbaikan.

Sutarto (2014:4) menjelaskan bahwa model *descrepancy* adalah model yang paling mudah dilakukan karena hanya membandingkan hasil dan standar yang telah ditentukan. Perbedaan dari keduanya itulah disebut diskrepansi.



Gambar 1 Model Evaluasi Diskrepansi

Dari beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan evaluasi descrepancy merupakan model evaluasi yang dikembangkan oleh Malcolm Provus, teknik dalam model evaluasi Provus ini secara garis besar adalah membandingkan atau mencari kesenjangan/ketimpangan antara enyataan dengan standar yang telah ditetapkan.

Provus mengemukakan bahwa evaluasi kesenjangan (*descrepancy*) dilakukan untuk mengetahui ketidaksesuaian antara baku (standar) yang sudah ditentukan dalam program dengan kinerja (*performance*) sesungguhnya dalam program tersebut.

Baku adalah kriteria yang ditetapkan, sedangkan kinerja adalah hasil pelaksanaan program. Kesenjangan yang dapat dievaluasi dalam pendidikan meliputi (1) kesenjangan antara rencana dengan pelaksanaan program, (2) kesenjangan antara yang diduga atau diramalkan akan diperoleh dengan yang benar direalisasikan, (3) kesenjangan antara status kemampuan dengan standar kemampuan yang ditentukan, (4) kesenjangan tujuan, (5) kesenjangan mengenai bagian program yang dapat diubah, (6) kesenjangan dalam sistem yang tidak konsisten. Oleh karena itu, model evaluasi ini memiliki 5 tahap, yaitu desain, instalasi, proses, produk dan membandingkan.

Tahapan *descrepancy evaluation model* sebagai berikut: (1) *design* (rancangan; *program design*) yaitu rancangan kegiatan atau program kerja. Ada yang menyebutnya dengan *program definition* (penetapan program). Yang dievaluasi adalah ada tidaknya unsur input, proses dan output (lahan, personil, sarana prasarana, sumber daya sekarang berkeadaan seperti apa, mau diproses

dengan cara bagaimana, agar menjadi seperti apa), (2) Installation (program installation; penyediaan perangkat-perlengkapan yang dibutuhkan program). Agar program bisa dilaksanakan, lembaga pembuat program itu tentu harus menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan untuk mendukungnya. Jadi, yang dievaluasi adalah ketepatan berbagai sumber daya, perangkat dan perlengkapan yang tersedia untuk pelaksanaan program. Jika diprogramkan meningkatkan kemampuan mahasiswa mengajar, misalnya apakah sudah disiapkan tempat latihan mengajar yang baik, (3) process (program process), yaitu proses pelaksanaan program termasuk kepemimpinan dan penugasan-penugasan (instruction). Yang dievaluasi adalah keterkaitan (kegayutan) antara sesuatu yang diubah, dibangun, dikembangkan dan sebagainya. Kegiatan proses untuk mengubah, membangun, dan mengembangkan. Jika diharapkan sekian orang staf bisa studi lanjut, menyiapkan mereka untuk bisa, misalnya meningkatkan kemampuan bahasa Inggris, meningkatkan penguasaan metodologi penelitian dan penulisan karya ilmiah, bukan menugaskan studi lanjut, (4) product (program product, hasil program). Yang dievaluasi adalah efektivitas desain atau rancangan program; tegasnya tujuan atau target program bisa tercapai, (5) cost (biaya, pengeluaran), yaitu implikasi (kemanfaatan) sosial politik ekonomi apa yang diharapkan bisa tergapai dari pelaksanaan program tersebut.

Untuk setiap tahapan (*stage*) tersebut ada standar kriteria tertentu yang telah ditetapkan untuk mengevaluasinya. Mengevaluasinya dengan demikian secara sederhana hanya dengan membandingkan apa yang nyata terjadi dengan standarnya (ada ketidaksesuaian, diskrepansi ataukah tidak).

Model evaluasi diskrepansi dilakukan melalui tiga tahapan: (1) menetapkan standar (ketentuan-ketentuan) program, kaitannya dengan penelitian ini yaitu menggunakan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang sudah ditetapkan pada peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pembelajaran, (2) tahap identifikasi, yaitu mengidentifikasi apa yang terjadi di lapangan. Data yang diperoleh selanjutnya diidentifikasi apakah ada kesenjangan antara pelaksanaan dengan standar program yang ada, penelitian ini akan mengidentifikasi pelaksanaan program dengan standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pembelajaran, (3) tahap komparasi, yaitu menggunakan data yang diperoleh untuk dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Hasil komparasi penelitian ini selanjutnya digunakan untuk perbaikan program yang berkaitan dengan program untuk penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan standar yang telah ada.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Sebagai kajian teori yang menunjang dalam penelitian ini, ada beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, yakni:

1. Penelitian yang dilakukan M. Nurkholis dari Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, tahun 2007 dengan judul "Korelasi antara Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Iklim Madrasah dengan Efektivitas Madrasah Aliyah Negeri Di Kabupaten Brebes".Tujuan penelitian ini adalah menemukan bukti empiris tentang korelasi antara kemampuan manajerial kepala madrasah

- dan iklim madrasah dengan efektivitas Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Brebes. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara variabel kemampuan manajerial kepala madrasah dan iklim madrasah dengan efektivitas.
- 2. Penelitian yang dilakukan Sumanto dari Program Pasca Sarjana Program Studi Manajemen. Universitas Muhammadiyah Surakarta, Tesis, tahun 2004, dengan judul penelitian "Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di MtsN Plupuh Kabupaten Sragen". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap kinerja guru MTsN Plupuh Kabupaten Sragen. Populasi dalam penelitian ini adalah 40 guru di MTsN Plupuh Kabupaten Sragen. Data yang digunakan adalah data primer dengan cara mengirimkan kuesioner kepada responden. Hasilnya dari tesis tersebut dinyatakan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan gaya kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru MTsN Plupuh Kabupaten Sragen berarti secara bersama-sama kemampuan manajerial, gaya kepemimipinan dan motivasi kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di MTsN Plupuh Kabupaten Sragen.
- Penelitian yang dilakukan Yowel Samber Program Pasca Sarjana Program
 Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, Tesis tahun
 2012, dengan judul penelitian "Keefektifan Kompetensi Manajerial Kepala

Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kota Yogyakarta". Penelitian yang telah dilakukan ini bertujuan untuk mengungkapkan tingkat keefektifan kompetensi manajerial kepala sekolah di sekolah menengah kejuruan (SMK) Negeri di Kota Yogyakarta. Populasi penelitian ini adalah guru dan Kepala Sekolah SMK Negeri 2 Yogyakarta, SMK Negeri 3 Yogyakarta, SMK Negeri 5 Yogyakarta, SMK Negeri 6 Yogyakarta dan SMK Negeri 7 Yogyakarta. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut : 1) Keefektifan manajerial variabel perencanaan dinilai sangat baik oleh 93,33% responden dan baik oleh 6,67% responden 2) Keefektifan manajerial variabel komunikasi dinilai sangat baik oleh 33,3% responden,baik oleh 50,0% responden dan cukup baik oleh 16,7% responden 3) Keefektifan manajerial variabel motivasi dinilai sangat baik oleh 56,7% responden,baik oleh 33,3% responden dan cukup baik oleh 10,0% responden 4) Keefektifan manajerial variabel pengorganisasian dinilai sangat baik oleh 96,7% responden dan baik oleh 3,3% responden 5) Keefektifan manajerial variabel pengawasan dinilai sangat baik oleh 83,3% responden, baik oleh 10% responden, dan cukup baik oleh 6,7% responden.

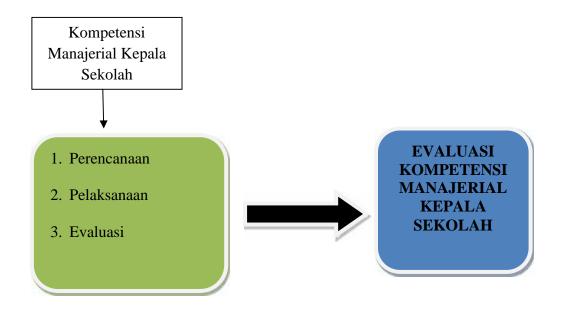
C. Paradigma Penelitian

Upaya untuk mengetahui efektivitas dari kompetensi manajerial kepala sekolah yang telah dilakukan menjadi hal penting dilakukan sebagai bahan evaluasi bagi kepala sekolah ataupun pihak terkait. Demi mewujudkan pelayanan maksimal bagi siswa, warga sekolah ataupun masyarakat pada umunya. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (Mendiknas

Nomor 162 tahun 2003 tentang pedoman penugasan guru sebagai kepala sekolah disebutkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, entrepreneur, dan climate creator (EMASLEC). Di dalam EMASLEC tercantum bahwa kepala sekolah bertugas sebagai manajer yakni sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang mampu mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif dan efisien. Ada tiga keterampilan minimal yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah sebagai manajer, yaitu keterampilan konseptual, kemanusiaan, dan teknis.

Selain itu, ada lima ranah pengetahuan yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu pengetahuan praktis, intelektual, *smaal talk*, pengetahuan spiritual, dan pengetahuan yang tidak diketahui. Penguasaan pengetahuan ini sangat essensial dalam implementasi manajemen di sekolah. Pengetahuan akan pekerjaan mempunyai korelasi yang tinggi terhadap prestasi kerja dan kemampuan kerja memiliki korelasi yang tinggi terhadap prestasi kerja.

Mengadaptasi fungsi manajemen yang didapatkan dari para ahli, manajemen profil kinerja pendidikan secara umum meliputi: *planning, organizing, staffing, coordinating, leading, (facilitating, motivating, innovating), reporting,* dan *controlling.* Sehingga dapat dijelaskan melalui kerangka berpikir di bawah ini. Berikut gambar kerangka pikir dalam penelitian ini:



Gambar 2. Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Kegiatan penelitian dilakukan dalam rangka memperoleh kebenaran ilmiah. Perlu suatu metode penelitian agar kebenaran ilmiah dapat diperoleh. Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi dengan model kesenjangan/diskrepansi (discrepancy model). Model ini digunakan untuk membandingkan pelaksanaan penyelenggaraan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif dengan kriteria atau standar yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Analisis data yang digunakan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Penelitian ini akan mengevaluasi pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif juga merupakan penelitian di mana pengumpulan data untuk mengetes pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan keadaan dan kejadian sekarang. Mereka melaporkan keadaan objek atau subjek yang diteliti sesuai dengan apa adanya (Sukardi, 2010:1570). Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau subjek yang diteliti secara tepat.

1. Prosedur Evaluasi

Penelitian ini menggunakan model evaluasi kesenjangan/diskrepansi (discrepancy model). Komponen penting yang akan dievaluasi dalam

penyelenggaraan pembelajaran meliputi perencanaan, proses pelaksanaan dan evaluasi kompetensi manajerial dalam menciptakan sekolah efektif. Tahapan evaluasi yang dilakukan yaitu melalui tiga tahapan sebagai berikut:

Tabel 3.1 Tahapan Model Evaluasi Kesenjangan/Diskrepansi

No	Tahapan	Deskripsi
1.	Tahap Awal	Pada tahap awal dilakukan penetapan standar yang ada. Penelitian ini menggunakan standar peraturan
		perundang-undangan yang berlaku yang berkaitan
		dengan perencanaan kompetensi manajerial kepala
		sekolah dalam menciptakan sekolah efektif.
		Selanjutnya standar tersebut ditetapkan dan
		dijadikan sebagai standar pelaksanaan program
		yang akan dievaluasi.
	Tahap Identifikasi	Tahap identifikasi merupakan tahap pengambilan
		data di lapangan dengan teknik tertentu sesuai
		dengan keinginan evaluator untuk memperoleh
2.		data yang akurat. Data yang diperlukan dalam
		penelitian ini berkaitan dengan penyelenggaraan
		kompetensi manajerial kepala sekolah dalam
		menciptakan sekolah yang efektif.
		Tahap komparasi ini menuntut evaluator
	Tahap Komparasi	menggunakan data hasil identifikasi lapangan
		untuk dibandingkan dengan standar yang
3.		ditetapkan. Apakah terdapat kesenjangan antara
3.		data yang diperoleh di lapangan dengan standar
		yang telah ditetapkan atau tidak. Hasil komparasi
		ini dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam
		pengambilan kebijakan selanjutnya.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 5 Rejang Lebong Kecamatan Curup Tengah Kabupaten Rejang Lebong. Waktu pelaksanaan penelitian pada semester ganjil yaitu pada bulan Maret sampai dengan bulan Agustus 2019. Hal tersebut dimaksudkan agar dapat melihat kompetensi manajerial kepala sekolah dari awal perencanaan hingga evaluasi.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sudjana (2005:6), populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya. Populasi jumlah guru di SMA Negeri 5 Rejang Lebong yaitu 28 orang guru tetap dan 4 guru tidak tetap.

Hadi (2004:222) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian populasi yang diselidiki. Menurut Arikunto (2002:110), "Penelitian sampel baru boleh dilaksanakan apabila keadaan subjek di dalam populasi benar-benar homogen. Apabila subjek populasi tidak homogen, maka kesimpulannya tidak boleh diberlakukan bagi seluruh populasi (hasilnya tidak boleh digeneralisasikan).

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMA Negeri 5 Rejang Lebong. Subyek penelitiannya adalah kepala sekolah dan guru yang jumlahnya 32 dan ditentukan berdasarkan *random sampling*. Teknik sampling ini digunakan karena peneliti mencampur subjek-subjek di dalam populasi sehingga sehingga semua subjek dianggap sama. Peneliti dapat memberi hak yang sama kepada setiap subjek untuk memperoleh kesempatan dipilih menjadi sampel, sehingga penelitian terbebas dari perasaan ingin mengistimewakan satu atau beberapa subjek untuk dijadikan sampel. Teknik sampling ini dipilih karena dapat menilai atau mengevaluasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif diperlukan partisipasi guru yang memiliki

pengalaman mengajar dan merasakan dampak manajerial kepala sekolah secara langsung dan kontinyu.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Angket/Kuesioner

Pengambilan data dengan menggunakan angket yakni menggunakan instrumen lembar angket yang disusun secara sistematis. Instrumen angket ini digunakan untuk mendapatkan data utama dan tambahan. Angket atau yang sering disebut kuesioner merupakan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan erat dengan masalah penelitian yang hendak dipecahkan, disusun dan disebarkan ke responden untuk memperoleh informasi di lapangan (Sukardi, 2010:76).

Menurut Arikunto (2006:151) kuesioner adalah sejumlah pertanyaan yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui. Bentuk angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup, yaitu angket yang telah dilengkapi dengan jawabannya, sehingga responden tinggal memilih jawaban yang paling sesuai.

Penyusunan instrumen yang harus diperhatikan adalah variabel-variabel penelitian yang ditetapkan untuk diteliti. Variabel-variabel kemudian diberikan definisi operasional, selanjutnya ditentukan indikator yang akan diukur. Dari indikator yang didapatkan kemudian dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan atau pernyataan (Sugiyono, 2015:149). Pertanyaan atau pernyataan yang diberi skala pengukuran pada pilihan jawaban atau tanggapan.

Berdasarkan variabel penelitian, skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert* yakni variabel yang akan diukur telah dijabarkan menjadi indikator variabel. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur persepsi atau sikap seseorang (Sukardi, 2010:146). Item-item instrumen penelitian ini dinyatakan dalam bentuk pernyataan kuesioner menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* dengan interval 1 sampai 4 yang terdiri dari selalu/sangat sesuai bernilai 4 yang berarti sangat baik, sering/sesuai bernilai 3 yang berarti baik, jarang/kurang sesuai bernilai 2 yang berarti cukup, dan tidak pernah/tidak sesuai bernilai 1 yang berarti sangat kurang. Item pernyataan dan alternatif jawaban dijabarkan pada tabel berikut.

Tabel 3.2 Skor Item Pernyataan

Item Pernyataan	Tidak Pernah/Tidak Sesuai	Jarang/Kurang Sesuai	Sering/ Sesuai	Selalu/ Sangat Sesuai
Positif	1	2	3	4
Negatif	4	3	2	1

2. Wawancara

Wawancara digunakan untuk menggali informasi lebih dalam lagi kepada responden. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur dan dilakukan melalui tatap muka guna memperoleh informasi lebih mendalam tentang kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong. Pedoman wawancara disusun berdasarkan angket. Responden dalam wawancara ini adalah kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong.

a. Alat Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data atau instrumen penelitian merupakan penjabaran lebih lanjut dari metode pengumpulan data. Instrumen penelitian berisi indikator kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong yang digunakan sebagai pedoman saat melakukan metode angket dan wawancara.

Instrumen penelitian ini dibuat guna memudahkan dalam mengumpulkan data. Sebelum membuat instrumen penelitian, harus dibuat kisi-kisi instrumen terlebih dahulu agar memproleh data yang valid. Kisi-kisi disusun berdasarkan kajian teori yang terdapat pada Bab II.

Tabel 3.3 Kisi-kisi Lembar Angket Evaluasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

No	Variabel	Komponen	Aspek Manajerial	Indikator	Butir Pernyataan
1	Perencanaan	Program	Perencanaan/	a. Visi sekolah	1, 2, 3,4
	Manajerial		Planning	b. Misi sekolah	5, 6, 7
				c. Tujuan sekolah	8, 9, 10, 11
				d. Program Manajerial	12, 13, 14, 15
2	Pelaksanaan	Rencana	Pengorganisasian/	e. Pedoman sekolah	16, 17, 18, 19, 20
	Rencana Manajerial	Kerja		f. Struktur organisasi sekolah	21, 22, 23
				g. Pelaksanaan kegiatan sekolah bidang kesiswaan	24, 25
				h. Bidang Kesiswaan	26, 27, 28
				i. Bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36
				j. Bidang pendidik dan tenaga kependidikan	36, 37, 38
				k. Bidang sarana dan prasarana	39, 40, 41
				1. Bidang keuangan dan	

No	Variabel	Komponen	Aspek Manajerial	Indikator	Butir Pernyataan
				pembiayaan	42, 43, 44
				m. Budaya dan lingkungan sekolah	45, 46, 47
				n. Peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah	48, 49, 50
3	Evaluasi Manajerial	Efektivitas	Pengawasan /	o. Instrumen	51, 52, 53,
	ivianajenai		Controlling	p. Waktu	54, 55, 56, 57, 58,
				q. Teknik	59, 60

Tabel 3.4 Kisi-kisi Lembar Wawancara Evaluasi Kompetensi Manajerial Kepala sekolah

Komponen	Indikator	Nomor Butir
Perencanaan Manajerial	Visi, misi dan tujuan	1, 2, 3
wanajerrar	Rencana kerja sekolah	4
	Kendala yang dihadapi	5
Pelaksanaan Rencana Manajerial	Pedoman sekolah	1
Reneana Ivianajeriai	Struktur organisasi sekolah	2
	Pelaksanaan kegiatan sekolah	3
	Bidang kesiswaan, bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, bidang pendidik dan tenaga kependidikan, dan bidang sarana dan prasarana	4, 5
	Bidang keuangan dan pembiayaan	6
	Budaya dan lingkungan sekolah	7
	Peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah	8
	Kendala yang dihadapi	9
Evaluasi Manajerial	Instrument	1
	Waktu	2
	Teknik	3
	Kendala yang dihadapi	4
	Jumlah	18

1. Validitas Instrumen

Validitas ini diperlukan untuk mendapatkan instrumen yang valid, artinya

instrumen yang digunakan bisa mengukur apa yang seharusnya diukur. Penelitian ini menggunakan pengujian validitas konstruk dikonsultasikan dengan pendapat ahli untuk mendapatkan keputusan apakah instrumen itu sudah layak digunakan tanpa perbaikan atau perlu dibenahi kembali.

Berikut merupakan data validasi yang didapatkan dengan menggunakan SPSS versi 16.

Tabel 3.5. Validasi Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Nomor item	Jumlah Item Soal	Nomor Item Gugur	Jumlah Item Valid
1.	Perencanaan	a. Visi sekolahb. Misi sekolahc. Tujuan sekolahd. Rencana kerja sekolah	1, 2, 3,4 5, 6, 7 8, 9, 10, 11 12, 13, 14, 15	15	0	15
2.	Pelaksanaan Rencana Manajerial	e. Pedoman sekolah f. Struktur organisasi sekolah g. Pelaksanaan kegiatan sekolah bidang kesiswaan	16, 17, 18, 19, 20 21, 22, 23 24, 25	35	37, 49	33
		h. Bidang Kesiswaani. Bidang kurikulum dan kegiatan	29, 30, 31, 32, 33, 34,			

No.	Variabel	Indikator	Nomor item	Jumlah Item Soal	Nomor Item Gugur	Jumlah Item Valid
		pembelajaran	35			
		j. Bidang pendidik dan tenaga kependidikan	36, 37, 38			
		k. Bidang sarana dan prasarana	39, 40, 41			
		Bidang keuangan dan pembiayaan	42, 43, 44			
		m. Budaya dan lingkungan sekolah	45, 46, 47			
		n. Peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah	48, 49, 50			
3	Evaluasi Manajerial	o. Instrument p. Waktu	51, 52 53, 54, 55, 56	10	56, 58	8
		q. Teknik	57, 58, 59, 60			
		Jumlah		60	4	56

Tabel 3.5 di atas menjelaskan bahwa variabel perencanaan memiliki jumlah item yang gugur sebanyak 0 butir item dan item valid sebanyak 15 butir item. Variabel pelaksanaan memiliki variabel gugur sebanyak 2 butir item dan

89

item valid sebanyak 33 butir item. Variabel hasil memiliki variabel gugur

sebanyak 2 butir item dan item valid sebanyak 8 butir item.

Ada berbagai macam kemungkinan yang menyebabkan pernyataan

menjadi tidak valid sehingga butir soal dari setiap variabel penelitian tersebut

harus dihilangkan. Adapun salah satu kemungkinan yang terjadi adalah

kesalahan merumuskan pernyataan.

2. Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas memberi gambaran instrumen penelitian yang dapat

digunakan untuk meneliti dan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data.

Instrumen dikatakan reliabel jika selalu memberikan hasil yang sama bila

digunakan pada kelompok yang sama pada waktu yang berbeda. Dengan kata

lain, hasil pengukuran tersebut menunjukkan konsisten atau ajeg. Pengujian

reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus Alpha Cronbach yaitu:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1}\right) \left(1 - \frac{\Sigma \sigma_b^2}{\sigma_r^2}\right)$$

Keterangan:

: Reliabilitas instrumen

Σσ_k: Jumlah varians butir

: Banyaknya butir soal

: Varians total

Setelah harga reliabilitas diperoleh, maka harga r dikonsultasikan dengan

daftar interpretasi dengan kriteria sebagai berikut :

 $0.800 \quad r \quad 1.00$

: Sangat tinggi

 $0,600 \quad r < 0,800$: Tinggi

 $0,400 \quad r < 0,600$: Cukup

 $0,200 \quad r < 0,400$: Rendah

0.00 r < 0.200 : Sangat rendah (Arikunto, 1992:221)

Kriteria keputusan item valid (sahih) jika $r_{hitung} < r_{tabel.}$ Jumlah varian dicari terlebih dahulu dengan cara mencari nilai varian tiap butir dengan persamaan sebagai berikut :

$$S = \frac{\sum X^2 \frac{(X)^2}{n}}{n}$$

Keterangan:

S: Varian

X : Nilai skor yang dipilih

n: Jumlah sampel

Tabel 3.6 Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Angket Penelitian

No.	Komponen	Jumlah Item	Koefisien Korelasi Hasil Analisis	Keterangan
1.	Perencanaan	15	0,814	Reliabel
	Manajerial			
2.	Pelaksanaan	35	0,976	Reliabel
	Rencana	33	0,970	Kenaber
	Manajerial			
3.	Evaluasi	10	0,756	Reliabel
	Manajerial			

E. Teknik Analisis Data

1. Data Angket

Analisis data dilakukan setelah seluruh data dari responden terkumpul. Data yang diperoleh dari angket dianalisis menggunakan teknik analisis statistik deskriptif. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu melalui perhitungan gejala pusat (central tendency) dan variabel yakni mean atau rerata (M), median atau nilai tengah (Me), dan modus (Mo), serta standar deviasi (SD). Selanjutnya data atau sebaran distribusi dijelaskan dalam tabel distribusi.

Dari tabel distribusi, data dikelompokkan sesuai dengan kategori yang didasarkan pada perhitungan rerata ideal dengan standar deviasi ideal. Penentuan angka rerata ideal dan standar deviasi dapat dihitung dengan acuan sebagai berikut:

 $Mi = \frac{1}{2} (ST + SR)$

Sdi = 1/6 (ST-SR)

Di mana:

Mi = mean (rerata ideal)

Sdi = standar deviasi ideal

ST = skor tertinggi

SR = Skor Terendah

Skor ideal tertinggi dan skor ideal terendah diperoleh berdasarkan penilaian skala *Likert* dengan rentang skor 1- 4 di mana skor tertinggi bernilai 4 dengan terendah bernilai 1. Selanjutnya skor tertinggi dan skor

terendah dikalikan dengan jumlah butir soal. Dengan perhitungan Mi dan Sdi tersebut dapat dikategorikan kecenderungan tiap variabel, yaitu:

Sangat baik =
$$(Mi + 1,5 Sdi)$$
 $X < ST$

Baik =
$$Mi \times X < (Mi + 1,5 \text{ Sdi})$$

Kurang Baik =
$$(Mi - 1,5 Sdi)$$
 X < Mi

Tidak Baik =
$$SR n X (Mi - 1,5 Sdi)$$
, (Nurgiyantoro, 2012:257)

Kriteria atau kategori evaluasi yang digunakan dalam penelitian ini ditetapkan sebelum kegiatan evaluasi. Setiap komponen program dianggap sesuai jika memenuhi syarat dan mencakup kawasan indikator-indikator. Kategorisasi tiap aspek adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan Manajerial

Tabel 3.7 Rentang Skor dan Kategori Perencanaan Manajerial

Rentang Skor	Kategori
15 – 26,25	Tidak Sesuai
26,25 - 37,5	Kurang Sesuai
37,5 – 48,75	Sesuai
48,75 – 60	Sangat Sesuai

b. Pelaksanaan Rencana Manajerial

Tabel 3.8 Rentang Skor dan Kategori Pelaksanaan Rencana Manajerial

Rentang Skor	Kategori
35 – 61,25	Tidak Sesuai
61,25 – 87,5	Kurang Sesuai

87,5 – 113,75	Sesuai
113,75 – 140	Sangat Sesuai

c. Evaluasi Kompetensi Kompetensi Manajerial

Tabel 3.8 Rentang Skor dan Kategori Aspek Evaluasi Kompetensi Manajerial

Rentang Skor	Kategori
10 – 17,5	Tidak Sesuai
17,5 – 25	Kurang Sesuai
25 – 32,5	Sesuai
32,5 – 40	Sangat Sesuai

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong. Data diperoleh melalui berbagai metode pengumpulan data yaitu kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup yang sudah disediakan jawabannya dan responden memilih salah satu pilihan jawaban tersebut dengan cara memberikan check list (). Sebelum kuesioner digunakan untuk pengambilan data, dilakukan terlebih dahulu validasi melalui pendapat para ahli (*Judgement Experts*) oleh dosen dan guru. selanjutnya lembar kuesioner ini digunakan sebagai data primer dalam analisis data.

Kuesioner terdiri dari tiga aspek yakni perencanaan manajerial, pelaksanaan rencana manajerial, dan evaluasi manajerial. Responden penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru SMA Negeri 5 Rejang Lebong. Selanjutnya data kuesioner ini diolah secara kuantitatif. Responden untuk instrumen wawancara yaitu kepala sekolah pada masing-masing sekolah. Wawancara dilakukan berkaitan dengan pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah yang telah dilaksanakan oleh kepala sekolah. Hasil data wawancara selanjutnya digunakan untuk memperkuat atau mendukung hasil penelitian.

Deskripsi data disajikan dengan skor tertinggi (ST), skor terendah ideal (SR), rata-rata ideal (Mi), dan standar deviasi ideal (Sdi). Kemudian diolah menggunakan program SPSS versi 16. Analisis data yang meliputi

perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kompetensi manajerial kepala sekolah berdasarkan tiga tahapan evaluasi yaitu tahap awal, tahap identifikasi, dan tahap komparasi/perbandingan. Tahap awal menggunakan Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai pedoman dalam pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah. Tahap identifikasi digunakan untuk melihat kondisi sebenarnya terkait dengan kompetensi manajerial kepala sekolah. Terakhir tahap komparasi, dilakukan perbandingan antara peraturan pada SNP dengan kondisi hasil identifikasi terkait dengan kompetensi manajerial. Tahap komparasi ini membandingkan apakah terdapat kesenjangan antara peraturan yang ada dengan pelaksanaannya.

1. Perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Analisis data pada aspek perencanaan yang meliputi visi sekolah, misi sekolah, tujuan sekolah, dan rencana kerja sekolah diperoleh melalui kuesioner dan wawancara. Hasil analisis perencanaan tersebut dibahas sebagai berikut.

a. Kondisi perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Data kuesioner aspek perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah diperoleh dari 32 responden. Kuesioner tersebut memiliki 15 butir pernyataan. Berdasarkan data kuesioner, diperoleh skor terendah ideal yaitu antara 15 dan skor tertinggi ideal yaitu 60. Berikut merupakan deskripsi data aspek perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah.

Tabel 4.1 Deskripsi Data Aspek Perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Mean	Median	Modus	Simpangan Baku	Nilai Tertinggi	Nilai Terendah
48,56	48	46	3,68	57	41

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, diperoleh hasil bahwa nilai rata-rata (*mean*) sebesar

48,56; nilai tengah sebesar 48; dan nilai paling banyak diperoleh (*modus*) sebesar 46. Data tersebut memiliki simpangan baku sebesar 3,68; nilai tertinggi 57; dan nilai terendah sebesar 41.

Data hasil penelitian digolongkan dalam kategori kecenderungan seperti tabel di bawah ini.

Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Data Aspek Perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

		Frekuensi			
No	Rentang Skor	Nilai Absolute	Relatif (%)	Komulatif	Kategori if
1	15 – 26,25	0	0	0	Tidak Sesuai
2	26,25 - 37,5	0	0	10	Kurang Sesuai
3	37,5 – 48,75	17	53,12	53,12	Sesuai
4	48,75 – 60	15	46,88	100	Sangat Sesuai
	Total	32	100		

Penyebaran skor pada tabel di atas menunjukkan bahwa 0 responden berada pada rentang skor 15-26,25 (0%); 0 responden berada pada rentang skor

26,25-37,5 (0%); 17 responden berada pada rentang skor 37,5-48,75 (53,12%); dan 15 responden berada pada rentang skor 48,75-60 (46,88%).

Berdasarkan hasil analisis kuesioner di atas, dapat diketahui bahwa perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dikategorikan sesuai ditunjukkan dengan nilai rata-rata 48,56. Perolehan data dari hasil 32 responden, 17 responden (53,12%) kategori sesuai, dan 15 responden (46,88%) kategori sangat sesuai.

Perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong melibatkan seluruh komponen yakni guru, karyawan, siswa bahkan masyarakat sekitar. Standar pengelolaan pendidikan yang diatur dalam SNP yang membantu kepala sekolah dalam mengelola pendidikan memberikan arahan standar yang harus dilakukan oleh kepala sekolah.

Dalam perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah, kepala sekolah melaksanakan penyusunan visi sekolah. Sekolah memang telah memiliki visi namun dalam penyusunannya tidak melibatkan banyak komponen sekolah dan tidak diganti secara berkala. Jika ada pergantian kepemimpinan kepala sekolah maka visi sekolah tidak dilakukan perubahan. Selain visi sekolah juga dilakukan penyusunan misi sekolah. Sekolah juga telah memiliki misi namun sama halnya dengan visi sekolah tidak dilakukan penggantian ketika pergantian kepemimpinan kepala sekolah. Sekolah juga telah merumuskan tujuan sekolah. Tujuan sekolah yang disusun oleh kepala sekolah tidak selalu mengakomodasi masukan dari komponen sekolah sehingga komponen sekolah hanya mendapatkan sosialisasi saja dari kepala sekolah.

Sekolah juga telah memiliki Rencana Kerja Sekolah (RKS). RKS yang dimiliki meliputi rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu 4 tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung mutu lulusan. Selain itu, sekolah membuat rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang dilaksanakan berdasarkan jangka menengah. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai kesiswaan, kurikulum dan kegiatan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya, sarana dan prasaran, keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan kemitraan, serta rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

Kondisi Perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah yang
 Seharusnya

Proses perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah wajib memperhatikan SNP yang berlaku dalam mempersiapkan pengelolaan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Persiapan yang dilakukan meliputi visi sekolah, misi sekolah, tujuan sekolah dan rencana kerja sekolah.

Visi sekolah disusun atau dirumuskan oleh kepala sekolah dan melibatkan komponen sekolah idealnya diubah pada saat seorang kepala sekolah pertama kali menjabat. Visi sekolah dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang. Kemudian visi juga memberikan inspirasi, motivasi, dan

kekauatan pada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan. Perumusan visi sekolah dilakukan berdasarkan masukan dari berbagai warga sekolah serta pihak-pihak yang berkepentingan juga selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional. Pengesahan visi sekolah diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan memperhatikan masukan komite sekolah. Sosialisasi visi sekolah wajib dilakukan kepada warga sekolah ditinjau dan segenap pihak yang berkepentingan. Visi sekolah ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan yang ada di masyarakat.

Misi sekolah dirumuskan oleh kepala sekolah setelah merumuskan visi sekolah. Misi sekolah berfungsi sebagai arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu, dasar program pokok sekolah, penekanan kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah, pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah, dan indikator keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah yang terlibat. Perumusan misi sekolah berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah. Sosialisasi misi diberikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan. Penyusunan misi sekolah wajib ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan yang ada pada masyarakat.

Tujuan sekolah dirumuskan dan ditetapkan oleh kepala sekolah. Tujuan tersebut menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (4 tahunan). Penyusunan tujuan sekolah mengacu pada visi, misi dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat. Standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan pemerintah menjadi acuan perumusan tujuan sekolah. Tujuan yang telah disusun oleh sekolah hendaknya mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah. Tujuan sekolah wajib disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.

Rencana kerja sekolah disusun dalam jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu 4 tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung mutu lulusan. Rencana kerja tahunan dinyatakan dalam RKAS. Rencana kerja jangka menengah dan tahunan sekolah disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan dari komite sekolah dan disahkan berlakunya oleh dinas pendidikan kabupaten/kota. Berlakunya rencana kerja jangka menengah dan tahunan sekolah disahkan oleh penyelenggara sekolah. Penyusunan rencana tersebut dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait. Rencana tersebut disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite sekolah. Kemudian dijadikan dasar pengelolaan sekolah yang ditunjukkan dengan

kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai kesiswaan, kurikulum dan kegiatan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya, sarana dan prasarana, keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan kemitraan serta rencanarencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

c. Perbandingan Perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Tabel di bawah ini merupakan tabel perbandingan aspek perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah.

Tabel 4.3 Perbandingan Aspek Perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Tepuia Scholan				
Kondisi yang Seharusnya	Kondisi di SMA	Kesenjangan		
1) Visi Sekolah				
Sekolah merumuskan dan menetapkan visi serta mengembangkannya	Sekolah telah merumuskan dan menetapkan visi .	Sekolah belum melakukan pengembangan visi yang telah ada.		
Visi sekolah yang disusun mampu memberikan inspirasi, motivasi dan kekuatan pada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.	Warga sekolah berpedoman pada visi sekolah dalam setiap kegiatan yang dilakukan.	Sekolah belum melibatkan komponen sekolah yang berkepentingan dalam merumuskan visi sekolah.		
Perumusan visi sekolah berdasarkan masukan dari komponen sekolah yang selaras dengan visi pendidikan	Visi sekolah dirumuskan mengacu pada visi yang telah ada sebelumnya			

Kondisi yang Seharusnya	Kondisi di SMA	Kesenjangan
nasional.		
Visi sekolah disosialisasikan kepada seluruh komponen sekolah		Sosialisasi visi sekolah oleh pihak sekolah kepada komponen sekolah dan seluruh pihak yang masih berkepentingan masih kurang.
2) Misi Sekolah		
Sekolah merumuskan dan menetapkan misi serta mengembangkannya	Sekolah telah merumuskan dan menetapkan misi	Sekolah belum melakukan pengembangan terhadap misi sekolah yang telah ada.
Perumusan misi menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan	Sekolah telah merumuskan misi yang mengacu pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan	Sosialisasi misi oleh pihak sekolah kepada komponen sekolah dan seluruh pihak yang berkepentingan masih kurang.
Penyusunan misi memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan pada kegiatan satuan-satuan unit sekolah	Misi yang telah disusun tidak membatasi kegiatan-kegiatan sekolah yang lainnya	Peninjauan dan perumusan misi sekolah belum dilakukan secara berkala.
Perumusan misi sekolah berdasarkan masukan dari seluruh komponen sekolah termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah.	Sekolah merumuskan misi dengan berdasarkan pada komponen sekolah beserta seluruh pihak yang berkepentingan.	
Misi sekolah disosialisasikan kepada seluruh komponen	Seluruh komponen mengetahui misi sekolah dari papan misi	

Kondisi yang Seharusnya	Kondisi di SMA	Kesenjangan
sekolah	yang terpasang di sekolah	
Misi sekolah ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala	Sekolah tidak meninjau dan merumuskan kembali misi secara berkala.	
3) Tujuan Sekolah		
Sekolah merumuskan dan menetapkan tujuan sekolah serta megembangkannya	Sekolah telah merumuskan, menetapkan dan mengembangkan tujuan sekolah .	Tidak ada kesenjangan dalam perencanaan tujuan sekolah. Tujuan sekolah telah disusun dengan baik
Penyusunan tujuan sekolah mengacu pada tujuan pendidikan nasional	Tujuan sekolah yang dirumuskan mengacu pada tujuan pendidikan nasional	
Penyusunan tujuan sekolah mengacu pada standar kompetensi lulusan yang ditetapkan oleh sekolah.	Tujuan sekolah yang dirumuskan mengacu pada standar kompetensi lulusan yang ditetapkan oleh sekolah.	
Tujuan sekolah disosialisasikan kepada seluruh komponen sekolah.	Sekolah telah melakukan sosialisasi tujuan sekolah kepada seluruh komponen sekolah.	
4) Rencana Kerja Sek	olah	
Sekolah membuat rencana kerja jangka menengah	Sekolah sudah menyusun rencana kerja jangka menengah	Tidak ada kesenjangan dalam perencanaan rencana kerja sekolah
Sekolah membuat rencana kerja tahunan	Sekolah telah membuat rencana kerja tahunan	Rencana kerja sekolah telah disusun dengan baik
Penyusunan rencana kerja jangka menengah	Penyusunan rencana kerja yang disusun	

Kondisi yang Seharusnya	Kondisi di SMA	Kesenjangan
dan tahunan disetujui rapat dewan pendidik dan disahkan oleh dinas pendidikan kab./kota	sekolah telah disetujui rapat dewan pendidik dan disahkan oleh dinas setempat.	
Penyusunan rencana kerja jangka menengah dan tahunan disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite sekolah	Penyusunan rencana kerja yang dibuat sekolah telah disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite sekolah	
Rencana kerja tahunan dijadikan dasar pengelolaan sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.	Sekolah menjadikan rencana kerja sebagai pedoman dalam pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah	

2. Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Analisis data pada aspek pelaksanaan yang meliputi pedoman sekolah, struktur organisasi sekolah, pelaksanaan kegiatan sekolah, bidang kesiswaan, bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, bidang pendidik dan tenaga kependidikan, bidang sarana dan prasarana, bidang keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah diperoleh melalui kuesioner dan wawancara. Hasil analisis pelaksanaan tersebut dibahas sebagai berikut.

a. Kondisi Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Data kuesioner aspek pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah diperoleh dari 32 responden. Kuesioner tersebut memiliki 35 butir pertanyaan. Berdasarkan data kuesioner, diperoleh skor terendah ideal yaitu 35 dan skor tertinggi ideal yaitu 140. Berikut merupakan deskripsi data aspek pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah.

Tabel 4.4 Deskripsi Data Aspek Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Mean	Median	Modus	Simpangan Baku	Nilai Tertinggi	Nilai Terendah
107,97	107	107	10,672	139	89

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, diperoleh hasil bahwa nilai rata-rata (*mean*) sebesar 107,97; nilai tengah (*median*) sebesar 107; dan nilai paling banyak diperoleh (modus) sebesar 107. Data tersebut memiliki simpangan baku sebesar 10,672; nilai tertinggi 139; dan nilai terendah sebesar 89.

Data hasil penelitian digolongkan dalam kategori kecenderungan seperti tabel di bawah ini.

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Data Aspek Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

		Frekuensi				
No	Rentang Skor	Nilai Absolute	Relatif (%)	Komulatif	Kategori	
1	35 – 61,25	0	0	0	Tidak Sesuai	
2	61,25 – 87,5	0	0	0	Kurang Sesuai	
3	87,5 – 113,75	28	87,5	87,5	Sesuai	
4	113,75 – 140	4	12,5	100	Sangat Sesuai	

Total	32	100	

Penyebaran skor pada tabel di atas menunjukkan bahwa 0 responden berada pada rentang skor 35 - 61,25 (0%); 0 responden berada pada rentang skor 61,25 - 87,5 (0%); 28 responden berada pada rentang skor 87,5 - 113,75 (87,5%); dan 4 responden berada pada rentang skor 113,75 - 140 (12,5%).

Berdasarkan hasil analisis kuesioner di atas, dapat diketahui bahwa pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dikategorikan sesuai ditunjukkan dengan nilai rata-rata 107,97. Perolehan data dari hasil 32 responden, 28 responden (87,5%) kategori sesuai dan 4 responden (12,5%) kategori sangat sesuai.

Pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah tidak terlepas pada proses perencanaan yang dilakukan sebelumnya. Untuk melaksanakan program yang telah kepala sekolah susun tentu akan melibatkan seluruh komponen sekolah yakni guru, karyawan, siswa bahkan masyarakat sekitar. Standar pengelolaan pendidikan yang diatur dalam SNP juga mengatur dalam pelaksanaan pengelolaan kompetensi manajerial kepala sekolah.

Kepala sekolah merumuskan pedoman sekolah yang perumusannya dibantu oleh beberapa wakil seperti penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Kepala sekolah dibantu oleh seorang wakil bidang kurikulum yang bertugas menyusun administrasi yang berkaitan dengan kalender pendidikan, penyusunan kadwal, dan pembagian tugas di antara guru yang berkaitan dengan pembelajaran.

Kepala sekolah juga menyusun struktur organisasi yang di dalamnya memuat masing-masing jabatan yang mampu mendukung dan membantu kinerja kepala sekolah khususnya yang berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala sekolah. Pembagian tugas tenaga kependidikan juga dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka membantu tugas kepala sekolah dalam memenuhi pelayanan kepada siswa dan seluruh komponen sekolah. Peraturan akademik, tata tertib dan kode etik sekolah disusun dan dievaluasi secara berkala mengikuti perkembangan sekolah dan tuntutan masyarakat. Biaya operasional sekolah disusun dan dibantu penyusunan hingga pengelolaannya oleh bendahara sekolah dan dilaksanakan secara jujur dan terbuka sehingga seluruh komponen sekolah dapat melihat dan ikut mengawasi.

Penyusunan struktur organisasi yang mencakup unsur staf administrasi dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas telah dilaksanakan oleh kepala sekolah. Di dalam struktur organisasi yang disusun ini terdapat semua pimpinan sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan yang masing-masing memiliki tugas dan wewenang serta tanggung jawab yang jelas.

Pelaksanaan kegiatan sekolah dilaksanakan berdasarkan rencana kerja tahunan yang telah disusun oleh kepala sekolah. Kepala sekolah mempertanggungjawabkan segala kegiatan sekolah setiap akhir tahun ajaran yang disampaikan di hadapan rapat dewan pendidik untuk bidang akademik dan bidang non akademik pada saat rapat komite sekolah.

Kepala sekolah menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional mengenai proses penerimaan peserta didik yang kemudian dilaksanakan oleh kepanitiaan penerimaan peserta didik. Penerimaan peserta didik dilaksanakan secara transparan dan menggunakan hasil ujian nasional sebelumnya yakni SMP. Kepala sekolah juga memberikan arahan kepada panitia penerimaan peserta didik untuk menampung peserta didik sesuai daya tampung yang ada. Sekolah melakukan penyelenggaraan orientasi peserta didik baru yang sifatnya akademik dan tanpa kekerasan, dibuktikan dengan ditiadakannya perpeloncoan. Di dalam pelaksanaan orientasi peserta didik baru kepala sekolah melakukan pengawasan secara langsung. Kepala sekolah memberikan instruksi dan pengawasan terhadap terpenuhinya layanan konseling kepada peserta didik, pelaksanaan ekstra dan intra kuriuler, pembinaan prestasi, dan pelacakan alumni di sekolah.

Sekolah menyusun Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawab langsung atas tersusunnya KTSP meskipun dalam penyusunannya, kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala bidang kurikulum. Kepala sekolah bertanggung jawab dalam penyusunan dan pengesahan kalender pendidikan/akademik di sekolahnya. Kalender akademik ini berfungsi sebagai penanda waktu kapan dilaksanakannya aktivitas sekolah selama satu tahun. Penyusunan program pembelajaran yang disupervisi langsung oleh kepala sekolah setiap awal dan akhir semester sehingga mampu mengontrol kinerja guru. Kepala sekolah selalu bersinergi dengan wakil

kepala bidang kurikulum untuk bertanggungjawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran. Kemudian guru bertanggung jawab langsung kepada sekolah atas terlaksananya program pembelajaran yang bermutu. Hal ini dibuktikan dengan adanya supervisi langsung kepala sekolah atas perangkat administrasi guru. kepala sekolah bertanggung jawab langsung atas laporan hasil belajar peserta didik yang kemudian dilaporkan secara langsung kepada orangtua peserta didik. Untuk memberikan arahan kepada pendidik dan peserta didik terhadap terlaksanannya program pembelajaran, maka kepala sekolah menetapkan peraturan akademik yang diputuskan oleh rapat dewan pendidik.

Kepala sekolah melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pimpinan pengelolaan sekolah. Dalam kaitannya sebagai pimpinan, kepala sekolah memberikan akses sebesar-besarnya terhadap pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan kapasitas dirinya melalui berbagai cara contohnya melakukan diklat khususnya diklat yang diwajibkan seperti diklat kurikulum 2013. Kepala sekolah juga melakukan mutasi tenaga kependidikan sesuai analisis jabatan yang diikuti oleh orientasi tugas. Sekolah mendayagunakan struktur organisasi yang telah disusun mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan sesuai dengan tugas dan wewenangnya.

Kepala sekolah menetapkan kebijakan program bidang sarana dan prasarana dibantu oleh wakil kepala bidang sarana dan prasarana. Pengelolaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah termasuk perspustakaan, laboratorium dan fasilitas fisik lainnya dilakukan secara rutin sehingga dapat

digunakan secara optimal. Dalam membantu mengelola ruang yang digunakan sehari-hari untuk pembelajaran tentu seorang kepala sekolah tidak dapat bekerja sendiri melainkan kepala sekolah dibantu oleh wakil epala bidang sarana dan prasarana. Selain itu juga, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah dibantu oleh warga sekolah dalam memberikan informasi jika ada ruang yang rusak, kotor, atau sarana dan prasarana yang menghambat pembelajaran. Ada beberapa fasilitas yang sedang dibangun demi kelancaran pembelajaran, dan beberapa tempat alih fungsi sehingga dibutuhkan koordinasi yang baik dari warga sekolah dalam menjaga sarana dan prasarana yang ada.

Pengelolaan bidang keuangan dan pembiayaan kepala sekolah dibantu oleh seorang bendahara sekolah. Bendahara sekolah ini bertugas untuk mengatur keuangan internal sekolah yang berasal dari sumber internal dan bendahara BOS yang bertugas dalam mengelola dana bantuan BOS yang berasal dari pemerintah. Hal ini dilakukan agar dalam pengelolaan keuangan dapat terlaksana secara transparan dan bebas dari praktik korupsi.

Kegiatan belajar mengajar yang kondusif, iklim kerja antar guru yang terjalin dengan baik menjadi indiator terjalinnya budaya dan lingkungan sekolah yang baik. Kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala bidang kesiswaan dalam merumuskan tata tertib siswa sehingga dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan baik. Selain tata tertib siswa sehingga dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan baik. Selain tata tertib yang diperuntukkan bagi siswa, kepala sekolah juga merumuskan tata tertib untuk guru dan karyawan sehingga kepala sekolah mampu mengontrol segala

kegiatan pembelajaran serta menentukan dalam pemberian reward bagi guru dan karyawan yang memenuhi kualifikasi.

Keberadaan sekolah tidak terlepas dari peran berbagai pihak tidak terkecuali peran masyarakat dan kerjasama kemitraan sekolah. Hal ini ditunjukkan dengan dilibatkannya masyarakat yang tergabung dalam komite sekolah. Komite sekolah berperan aktif dalam memberikan pertimbangan kepada sekolah dalam memutuskan beberapa hal. Masyarakat juga dilibatkan dalam memberikan pengamanan secara langsung kepada sekolah sehingga sarana dan prasarana sekolah dapat dijaga secara kolektif.

 Kondisi Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah yang Seharusnya

Pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah harus memperhatikan SNP yang berlaku dalam pengelolaan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Pelaksanaan kompetensi manajerial yang dilakukan meliputi pedoman sekolah, struktur organisasi sekolah, pelaksanaan kegiatan sekolah, bidang kesiswaan, bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, bidang pendidik dan tenaga kependidikan, bidang sarana dan prasarana, bidang keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah. Pelaksanaan merupakan langkah selanjutnya untuk menerapkan aspek perencanaan yang sudah dilakukan.

Pedoman sekolah mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang dapat dibaca dan dimengerti oleh seluruh komponen sekolah. Fungsinya sebagai petunjuk pelaksanaan operasional sekolah. Perumusan pedoman sekolah wajib mempertimbangkan visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan pada saat langkah perencanaan. Pedoman yang telah dirumuskan kemudian ditinjau kembali dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan kondisi sekolah dan perkembangan yang terjadi dimasyarakat. Pedoman dalam pengelolaan sekolah meliputi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), kalender pendidikan, struktur organisasi sekolah, pembagian tugas di antara guru, pembagian tugas di antara tenaga, pembagian tugas di antara tenaga kependidikan, peraturan akademik, tatatertib sekolah, kode etik dan biaya operasional sekolah. Kemudian pedoman pengelolaan KTSP, kalender pendidikan dan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dievaluasi dalam skala tahunan, selain itu dievaluasi sesuai kebutuhan.

Struktur organisasi sekolah adalah sistem penyelenggaraan dan administrasi yang dijabarkan dengan jelas dan transparan. Seluruh komponen yang meliputi pemimpin, pendidik, dan tenaga kependidikan mempunyai uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi sekolah. Pedoman yang mengatur tentang struktur organisasi sekolah tersebut memasukkan unsur staf administrasi dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk mendapatkan hasil yang optimal. Kemudian perlu dievaluasi secara berkala untuk melihat efektivitas mekanisme kerjanya. Struktur organisasi diputuskan oleh kepala sekolah dengan mempertimbangkan pendapat dari komite sekolah.

Pelaksanaan kegiatan sekolah dilaksanakan berdasarkan rencana kerja tahunan oleh penanggung jawab kegiatan sesuai dengan ketersediaan sumber daya yang ada. Apabila terjadi kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana kerja maka perlu mendapatkan persetujuan melalui rapat dewan pendidik dan komite sekolah. Selanjutnya kepala sekolah mempertanggungjawabkan pengelolaan bidang akademik pada rapat dewan pendidik dan bidang non akademik pada rapat komite sekolah dalam bentuk laopran pada akhir tahun ajaran yang disampaikan sebelum penyusunan rencana kerja tahun berikutnya.

Dilihat dari bidang kesiswaan, dalam pelaksanaannya maka sekolah harus menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional mengenai proses penerimaan peserta didik. Kriteria peserta didik berasal dari anggota masyarakat yang telah lulus SMP/MTs, Paket B atau satuan pendidikan lainnya yang sederajat. Penerimaan peserta didik tersebut harus dilakukan secara obyektif, transparan dan akuntabel sebagaimana tertuang dalam aturan sekolah. Seleksi dilakukan berdasarkan kriteria hasil ujian nasional dan kriteria tambahan. Penerimaan peserta didik disesuaikan dengan daya tampung sekolah.

Selanjutnya orientasi peserta didik baru yang bersifat akademik dan pengenalan lingkungan tanpa kekerasan dengan pengawasan guru. selain itu bidang kesiswaan membantu memberikan layanan konseling kepada peserta didik, melaksanakan ekstra dan kokurikuler untuk peserta didik, melakukan pembinaan prestasi unggulan, serta melakukan pelacakan terhadap alumni.

Jika dilihat dari bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, sekolah menyusun Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dengan berpedoman pada standar ompetensi lulusan, standar isi, dan peraturan pelaksananaanya yang dikembangkan sesuai dengan kondisi, potensi atau karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat dan peserta didik. Kepala sekolah bertanggungjawab langsung atas tersusunnya KTSP dan wakil kepala bidang kurikulum bertanggung jawab atas pelaksanaannya. bertanggungjawab menyusun silabus sesuai dengan bidangnya yang dapat bekerjasama dengan Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP), atau perguruan tinggi dengan memperhatikan standar isi, standar kompetensi lulusan dan panduan penyusunan KTSP. Penyusunan KTSP ini dikoordinasi, disupervisi, dan difasilitasi oleh Dinas Pendidikan Propinsi. Bidang Kurikulum juga bertanggungjawab dalam penyusunan kalender pendidikan yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur yang disusun berdasarkan standar isi. Kalender tersebut berisi tentang pelaksanaan aktivitas sekolah selama satu tahun dan dirinci secara semesteran, bulanan, dan mingguan yang diputuskan dalam rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah. Sekolah juga menyusun jadwal penyusunan KTSP dan mata pelajaran yang dijadwalkan pada semseter gasal dan semester genap.

Program pembelajaran sekolah menjamin mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dan program pendidikan tambahan yang

dipilihnya berdasarkan standar kompetensi lulusan, standar isi, dan peraturan pelaksananaannya, serta standar proses dan standar penilaian. Mutu pembelajaran dikembangkan dengan model pembelajaran yang mengacu pada standar proses, melibatkan peserta didik secara aktif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong aktivitas, dan dialogis, memiliki tujuan agar peserta didik mencapai pola pikir dan kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang berupa berpikir, berargumentasi, mempertanyakan, mengkaji, menemukan, dan memprediksi, memiliki pemahaman bahwa keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses pembelajaran yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh guru. Kepala sekolah bertanggungjawab terhadap kegiatan pembelajaran sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah. Selain itu, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum bertanggungjawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran. Selanjutnya sekolah juga menyusun program penilaian hasil belajar yang berkeadilan, bertanggungjawab dan berkesinambungan yang didasarkan pada standar penilaian pendidikan. Penilaian dilakukan untuk seluruh kelompok mata pelajaran dan membuat catatan keseluruhan sebagai bahan program remedial, klarifikasi capaian ketuntasan yang direncanakan, laporan pihak yang memerlukan, pertimbangan kenaikan kelas atau kelulusan, dan dokumentasi. Seluruh program penilaian hasil belajar harus disosialisasikan kepada guru dan perlu ditinjau secara periodik. Selain itu, sekolah menyusun dan menetapkan peraturan akademik

yang diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah.

Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan disusun dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidikan yang selanjutnya dikembangkan sesuai kondisi sekolah. Pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan tambahan dilaksanakan berdasarkan ketentuan penyelenggara mendukung upaya promosi, sekolah. Sekolah harus pengembangan, penempatan dan mutasi pendidik dan tenaga kependidikannya berdasarkan peraturan yang berlaku. Selain itu, sekolah harus mendayagunakan struktur organisasi yang telah dibuat sesuai dengan peran dan tugasnya masing-masing.

Selanjutnya, berkaitan dengan sarana dan prasarana, sekolah menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasarana yang mengacu pada standar yang berlaku. Seluruh program tersebut disosialisasikan kepada pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik. Pengelolaan sarana dan prasarana ini direncanakan secara sistematis selaras dengan pertumbuhan kegiatan akademik dan dituangkan dalam rencana pokok (*master plan*) yang meliputi gedung dan laboratorium serta pengembangannya.

Kewenangan dan tanggungjawab kepala sekolah dalam membelanjakan anggaran pendidikan diatur dalam pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah yang telah disusun dengan mengacu pada standar pembiayaan. Pedoman tersebut diputuskan oleh komite dan ditetapkan oleh

kepala sekolah serta mendapatkan persetujuan dari institusi di atasnya. Pedoman ini disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah untuk menjamin tercapainya pengelolaan secara transparan dan akuntabel.

Selain masalah pembiayaan yang transparan, sekolah juga harus menciptakan suasana, iklim dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pemeblajaran yang efisien dalam prosedur pelaksanaannya. Prosedur ini merupakan prosedur tertulis yang memuat judul, tujuan, lingkup, tanggungjawab, wewenang, dan penjelasannya yang diputuskan oleh kepala sekolah. Peraturan tertulis berupa tata tertib sekolah untuk seluruh warga sekolah ditetapkan oleh kepala sekolah melalui rapat dewan pendidikan dengan mempertimbangkan masukan komite dan peserta didik, sedangkan kode etik sekolah diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah. Selain itu, kepala sekolah harus melibatkan warga dan masyarakat pendukung dalam mengelola pendidikan. Kemitraan dilakukan antar tingkat pendidikan atau yang setara serta dengan dunia usaha dan dunia industri.

Budaya dan lingkungan yang kondusif di sekolah diciptakan agar suasana pembelajaran baik peserta didik atau pendidik dapat berjalan lancar. Prosedur pelaksanaan penciptaan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan memuat judul, tujuan, lingkup, tanggungjawab, dan wewenang serta penjelasannya diputuskan oleh kepala sekolah dalam rapat dewan pendidik.

c. Perbandingan Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Tabel di bawah ini merupakan tabel perbandingan aspek pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah.

Tabel 4.6 Perbandingan Aspek Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kondisi yang Seharusnya	Kondisi di SMA	Kesenjangan				
1) Pedoman Sekola	1) Pedoman Sekolah					
Sekolah memiliki KTSP	Sekolah memiliki KTSP	Tidak ada kesenjangan pada pelaksanaan pedoman sekolah				
Sekolah memiliki kalender pendidikan	Sekolah memiliki kalender pendidikan					
Sekolah memiliki pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan	Sekolah memiliki pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan					
2) Struktur Organisa	si Sekolah	,				
Sekolah memiliki struktur organisasi	Sekolah memiliki struktur organisasi	Tidak ada kesenjangan pada pelaksanaan struktur organisasi sekolah				
3) Pelaksanaan Kegi	atan Sekolah					
Sekolah memiliki rencana kerja tahunan baik akademik maupun non akademik	Sekolah memiliki rencana kerja tahunan baik akademik maupun non akademik	Tidak ada kesenjangan pada pelaksanaan kegiatan sekolah				
4) Bidang Kesiswaa	n					
Sekolah memiliki petujuk pelaksanaan operasional tentang proses PPDB	Sekolah memiliki petujuk pelaksanaan operasional tentang proses PPDB	Tidak ada kesenjangan pada pelaksanaan bidang kesiswaan				
PPDB dilaksanakan berdasarkan hasil ujian nasional	PPDB dilaksanakan berdasarkan hasil ujian nasional					

Sekolah melaksanakan orientasi peserta didik baru Sekolah membentuk ikatan alumni 5) Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran Sekolah menerapkan KTSP yang berpedoman pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah menerapkan kKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan Brogram pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan Brogram pendayagunaan pe	Kondisi yang Seharusnya	Kondisi di SMA	Kesenjangan
Sekolah membentuk ikatan alumni 5) Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran Sekolah menerapkan KTSP yang berpedoman pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidik dan tenaga memperhatikan standar pendidik dan tenaga memperhatikan standar pendidik dan tenaga memperhatikan standar pendidik dan tenaga pendidik dan tenaga pendidik dan tenaga memperhatikan standar pendidik dan tenaga Sekolah membentuk ikatan alumni Sekolah membentuk ikatan alumni Tidak ada kesenjangan pada pelaksanaan bidang keridah dalam pendaksanakan bidang keridah dalam pada kegiatan pembelajaran Tidak ada kesenjangan pada pelaksanaan bidang keridah dalam pada kegiatan pembelajaran Tidak ada kesenjangan pada pelaksanaan bidang keridah dalam pendaksanakan bidang keridah pada pelaksanakan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran Tidak ada kesenjangan pada pelaksanaan bidang keridah pada pelaksanaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran Tidak ada kesenjangan pada pelaksanaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran KTSP yang pada pelaksanaan bidang keridah pada pelaksanaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran Tidak ada kesenjangan pada pada pelaksanaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran Tidak ada kesenjangan pada pelaksanaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran Tidak ada kesenjangan pada pelaksanaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran Tidak ada kesenjangan pada pelaksanaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran Tidak ada kesenjangan pada pelaksanaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran Tidak ada kesenjangan pada pelaksanaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran Telaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Masih ada sekolah dalam pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan denga	Sekolah melaksanakan	Sekolah melaksanakan	
Sekolah membentuk ikatan alumni 5) Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran Sekolah menerapkan KTSP yang berpedoman pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan memperhatikan standar pendidik dan tenaga memperhatikan standar pendidik dan tenaga kolah menerapkan KTSP yang berpedoman pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Frogram pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidik dan tenaga kependidikan memperhatikan standar pendidik dan tenaga pendidik dan tenaga	<u>-</u>	-	
ikatan alumni 5) Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran Sekolah menerapkan KTSP yang berpedoman pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah Masih ada sekolah Program pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga katan alumni Sekolah menerapkan KTSP yang berpedoman pada standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan kegiatan pembelajaran bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran Megiatan pembelajaran pada pada kegiatan pembelajaran bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran bidang kegiatan pembelajaran bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran dilaksanakan am pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Masih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku	baru	baru	
Sekolah menerapkan KTSP yang berpedoman pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah Masih ada sekolah Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kepalidik dan tenaga kependidik dan tenaga memperhatikan standar pendidik dan tenaga Kasih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku		Sekolah membentuk	
Sekolah menerapkan KTSP yang berpedoman pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidik dan tenaga memperhatikan standar pendidik dan tenaga berpedoman pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Masih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku	ikatan alumni	ikatan alumni	
KTSP yang berpedoman pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah Kepala sekolah Kepala sekolah Kepala sekolah Kepala sekolah Kepala sekolah Masih ada sekolah Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kerandar kompetensi lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga	5) Bidang Kurikulur	n dan Kegiatan Pembelajar	an
berpedoman pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan mendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga berpedoman pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidik dan tenaga bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran bediahs anakan kegiatan pembelajaran Masih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku	Sekolah menerapkan	Sekolah menerapkan	Tidak ada kesenjangan
standar kompetensi lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah Kepala sekolah Kepala sekolah Kepala sekolah Masih ada sekolah Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga Standar kompetensi lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Masih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku	KTSP yang	KTSP yang	pada pelaksanaan
lulusan, standar isi, dan dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah Kepala sekolah Kepala sekolah Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Masih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku			bidang kurikulum dan
dikembangkan sesuai kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Masih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku	<u> </u>		kegiatan pembelajaran
kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kondisi sekolah Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kondisi sekolah Masih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku			
Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga Guru memiliki dan melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga pendidik dan tenaga Kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga	<u> </u>	_	
melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan Program pendidik dan tenaga kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga melaksanakan administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Masih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku	kondisi sekolah	kondisi sekolah	
administrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kadministrasi pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Asih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku	Guru memiliki dan	Guru memiliki dan	
pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidik dan tenaga memperhatikan standar pendidik dan tenaga pendidik dan tenaga pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan pendayagunaan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga pembelajaran termasuk silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam Masih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku	melaksanakan	melaksanakan	
Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidik dan tenaga memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidik dan tenaga memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidik dan tenaga memperhatikan standar pendidik dan tenaga silabus dan RPP Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Program pendayagunaan pendayagunaan pendidik dan tenaga Masih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku	administrasi	administrasi	
Kepala sekolah mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Masih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku	1		
mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan mendorong guru agar bekerjasama dalam KKG atau MGMP Masih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku memperhatikan standar pendidik dan tenaga pendidik dan tenaga	silabus dan RPP	silabus dan RPP	
bekerjasama dalam KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga bekerjasama dalam KKG atau MGMP Masih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku	Kepala sekolah	Kepala sekolah	
KKG atau MGMP 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga KKG atau MGMP Masih ada sekolah dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku			
6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga pendidik dan tenaga memperhatikan standar pendidik dan tenaga belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku	_		
Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga belum sepenuhnya belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku memperhatikan standar pendidik dan tenaga	KKG atau MGMP	KKG atau MGMP	
pendayagunaan pendayagunaan dalam penerimaan guru pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga pendidik dan tenaga dalam penerimaan guru belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku	6) Bidang Pendidik	dan Tenaga Kependidikan	
pendidik dan tenaga kependidikan kependidikan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga pendidik dan tenaga belum sepenuhnya berpedoman pada standar yang berlaku	Program	Program	Masih ada sekolah
kependidikan dilaksanakan dengan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidikan dengan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga berpedoman pada standar yang berlaku	pendayagunaan	pendayagunaan	dalam penerimaan guru
dilaksanakan dengan dilaksanakan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga dilaksanakan dengan standar yang berlaku	pendidik dan tenaga	pendidik dan tenaga	belum sepenuhnya
memperhatikan standar pendidik dan tenaga memperhatikan standar pendidik dan tenaga	kependidikan	kependidikan	berpedoman pada
pendidik dan tenaga pendidik dan tenaga			standar yang berlaku
	_	_	
kependidikan kependidikan	1 -	1	
	kependidikan	kependidikan	
Kepala sekolah Kepala sekolah	Kepala sekolah	Kepala sekolah	
mendorong adanya mendorong adanya	<u> </u>		
pengembangan profesi pengembangan profesi	pengembangan profesi	pengembangan profesi	
bagi pendidik dan bagi pendidik dan	bagi pendidik dan	bagi pendidik dan	
tenaga kependidikan tenaga kependidikan	tenaga kependidikan	tenaga kependidikan	

Kondisi yang Seharusnya Kondisi di SMA		Kesenjangan			
7) Bidang Sarana dan Prasarana					
Sekolah memiliki pedoman dalam mengatur dan mengelola sarana dan prasarana	Sekolah memiliki pedoman dalam mengatur dan mengelola sarana dan prasarana	Tidak ada kesenjangan dalam pelaksanaan sarana dan prasarana			
Kepala sekolah dibantu wakil kepala bidang sarana dan prasarana dalam mengelola seluruh sarana dan prasarana sekolah	Kepala sekolah dibantu wakil kepala bidang sarana dan prasarana dalam mengelola seluruh sarana dan prasarana sekolah				
8) Bidang Keuangan	dan Pembiayaan				
Sekolah menyusun rencana anggaran sekolah dan melaksanakannya sesuai dengan standar pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah	Sekolah menyusun rencana anggaran sekolah dan melaksanakannya sesuai dengan standar pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah	Sekolah belum melaksanakan sosialisasi anggaran pembiayaan sekolah secara menyeluruh			
Warga sekolah menerima sosialisasi penyusunan anggaran pembiayaan sekolah	Sosialisasi anggaran pembiayaan sekolah hanya diberikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan				
9) Budaya dan Lingl	9) Budaya dan Lingkungan Sekolah				
Sekolah memiliki tata tertib dan kode etik yang mengikat bagi seluruh warga sekolah	Sekolah memiliki tata tertib dan kode etik yang mengikat bagi seluruh warga sekolah	Sekolah belum melakukan sosialisasi tata tertib dan kode etik secara menyeluruh kepada seluruh warga sekolah			
Sekolah melakukan sosialisasi dalam pelaksanaan tata tertib dan kode etik yang	Sekolah melakukan sosialisasi dalam pelaksanaan tata tertib				

Kondisi yang Seharusnya	Kondisi di SMA	Kesenjangan	
berlaku	hanya pada siswa		
10) Peran Serta Masy	arakat dan Kemitraan Seko	lah	
Sekolah melakukan hubungan kemitraan dengan sekolah lain	Sekolah melakukan hubungan kemitraan dengan sekolah lain	Tidak ada kesenjangan dalam pelaksanaan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah	

3. Evaluasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Analisis data pada aspek hasil yang meliputi input, proses, dan output diperoleh melalui kuesioner dan wawancara. Hasil analisis pada aspek tersebut dibahas sebagai berikut.

a. Kondisi Evaluasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Data kuesioner aspek evaluasi kompetensi manajerial kepala sekolah diperoleh dari 32 responden. Kuesioner tersebut memiliki 10 butir pernyataan. Berdasarkan data kuesioner, diperoleh skor terendah ideal yakni 10 dan skor tertinggi ideal yaitu 40. Berikut merupakan deskripsi data dari aspek pelaksanaan ompetensi manjerial kepala sekolah.

Tabel 4.7 Deskripsi Data Aspek Evaluasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Mean	Median	Modus	Simpangan Baku	Nilai Tertinggi	Nilai Terendah
34,03	34,50	37	3,095	39	29

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, diperoleh hasil bahwa nilai rata-rata (*mean*) sebesar 34,03; nilai tengah (*median*) sebesar 34,50; dan nilai paling banyak diperoleh (*modus*) sebesar 37. Data tersebut memiliki simpangan baku sebesar 3,095; nilai tertinggi 39; dan nilai terendah sebesar 29.

Data hasil penelitian digolongkan dalam kategori kecenderungan seperti tabel di bawah ini.

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Data Evaluasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

No	Rentang Skor	Nilai Absolute	Relatif (%)	Komulatif	Kategori
1	10 – 17,5	0	0	0	Tidak Sesuai
2	17,5 – 25	0	0	0	Kurang Sesuai
3	25 – 32,5	10	31,25	31,25	Sesuai
4	32,5 – 40	22	68,75	100	Sangat Sesuai
	Total	32	100		

Penyebaran skor pada tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa 0 responden berada pada rentang skor 10 - 17,5 (0%); 0 responden berada pada rentang skor 17,5 - 25 (0%); 10 responden berada pada rentang skor 25 - 32,5 (31,25%); dan 22 responden berada pada rentang skor 32,5 - 40 (68,75%).

Berdasarkan hasil analisis kuesioner di atas, dapat diketahui bahwa hasil kompetensi manajerial kepala sekolah dikategorikan sangat sesuai ditunjukkan dengan nilai rata-rata 34,03. Perolehan data dari hasil 32 responden, 10 responden (31,25%) kategori sesuai dan 22 responden (68,75%) kategori sangat sesuai.

Aspek evaluasi dalam kompetensi manajerial kepala sekolah di SMA Negeri 5 Kabupaten Rejang Lebong ditunjukkan dalam tiga hal yaitu melalui instrumen, waktu dan teknik. Instrumen dalam aspek evaluasi pada kompetensi manajerial yang meliputi ketersediaan instrumen pelaksanaan evaluasi yang jelas dan terukur. Instrumen tersebut terdiri dari instrumen evaluasi administrasi guru yang: pembuatan RPP, silabus, dan dokumen penunjang pembelajaran lainnya. Untuk administrasi pembelajaran disupervisi oleh kepala sekolah dan setiap awal semester dilakukan pengumpulan berkas administrasi setiap guru dan dilakukan cek oleh kepala sekolah yang dibantu oleh wakil kepala bagian kurikulum.

Selain itu juga tersedianya instrumen supervisi sarana dan prasarana yang ada di sekolah telah tersedia dan terpenuhi, meskipun ada sarana dan prasarana yang belum sempurna seperti pemenuhan laboratorium yang belum terstandarisasi.

Untuk mengetahui seorang guru memiliki empat kompetensi guru yakni pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional juga dilakukan PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang pelaksanaannya dilakukan oleh asesor sekolah dan disupervisi langsung oleh kepala sekolah. Sehingga untuk empat kompetensi ini jika dilakukan secara rutin akan menghasilkan gambaran nyata apakah seseorang memiliki kompetensi standar atau tidak.

Evaluasi dari segi waktu evaluasi manajerial kepala sekolah kesesuaian antara jadwal dan dilaksanakann secara alamiah. Kegiatan evaluasi biasanya dilaksanakan setahun sekali pada akhir tahun pelajaran. Pelaksanaan pembelajaran telah sesuai dengan jadwal pembelajarannya yang telah disusun setiap awal semester. Tetapi masih ada program sekolah yang dilaksanakan sesuai jadwal yang sudah direncanakan di dalam dokumentasi perencanaan sekolah. Hal tersebut dilihat dari frekuensi pelaksanaan supervisi dan banyaknya pertemuan atau kegiatan rapat.

Teknik evaluasi manajerial kepala sekolah yakni kepala sekolah sebagai evaluator mengevaluasi hasil program yang realistis melalui rapat, forum terbuka dan adanya laporan pertanggungjawaban dari setiap devisinya.

Kepala sekolah juga melakukan pengukuran terkait dengan perencanaan anggaran yang disesuaikan dengan kebutuhan para guru. kemudian perencanaan anggaran tersebut difloorkan dan disesuaikan dengan skala prioritas.

Kondisi Evaluasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah yang Seharusnya

Evaluasi kompetensi manjerial kepala sekolah merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu objek menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan. Evaluasi komptensi manajerial kepala sekolah meliputi instrument, waktu dan teknik.

Instrumen dalam aspek evaluasi pada kompetensi manajerial yang seharusnya meliputi ketersediaan instrumen pelaksanaan evaluasi yang jelas dan terukur. Instrumen tersebut terdiri dari instrumen evaluasi administrasi guru yang: pembuatan RPP, silabus, dan dokumen penunjang pembelajaran lainnya. Untuk administrasi pembelajaran disupervisi oleh kepala sekolah dan setiap awal semester dilakukan pengumpulan berkas administrasi setiap guru dan dilakukan cek oleh kepala sekolah yang dibantu oleh wakil kepala bagian kurikulum.

Selain itu juga tersedianya instrumen supervisi sarana dan prasarana yang ada di sekolah telah tersedia dan terpenuhi, meskipun ada sarana dan prasarana yang belum sempurna seperti pemenuhan laboratorium yang belum terstandarisasi.

Untuk mengetahui seorang guru memiliki 4 kompetensi guru yakni pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional juga dilakukan PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang pelaksanaannya dilakukan oleh asesor sekolah dan disupervisi langsung oleh kepala sekolah. Sehingga untuk 4 kompetensi ini jika dilakukan secara rutin akan menghasilkan gambaran nyata apakah seseorang memiliki kompetensi standar atau tidak.

Evaluasi dari segi waktu evaluasi manajerial kepala sekolah kesesuaian antara jadwal dan dilaksanakann secara alamiah. Kegiatan evaluasi biasanya dilaksanakan setahun sekali pada kahir tahun pelajaran. Pelaksanaan pembelajaran telah sesuai dengan jadwal pembelajarannya yang telah disusun setiap awal semester.

Teknik evaluasi manajerial kepala sekolah yakni kepala sekolah sebagai evaluator mengevaluasi hasil program yang realistis melalui rapat, forum terbuka dan adanya laporan pertanggungjawaban dari setiap devisinya.

Kepala sekolah juga melakukan pengukuran terkait dengan perencanaan anggaran yang disesuaikan dengan kebutuhan para guru. kemudian perencanaan anggaran tersebut difloorkan dan disesuaikan dengan skala prioritas.

c. Perbandingan Hasil Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Tabel di bawah ini merupakan tabel perbandingan aspek evaluasi kompetensi manajerial kepala sekolah.

Tabel 4.9 Perbandingan Aspek Evaluasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kondisi yang Seharusnya	Kondisi di SMA	Kesenjangan
1) Instrumen		
Sekolah memiliki instrumen evaluasi yang jelas dan terukur	Sekolah memiliki instrumen evaluasi yang jelas dan terukur	Tidak ada kesenjangan dalam evaluasi pada aspek isntrumen
Sekolah memiliki instrumen evaluasi pengembangan KTSP	Sekolah memiliki instrumen evaluasi pengembangan KTSP	
Sekolah memiliki instrumen penilaian kinerja guru yang meliputi 4 kompetensi yaitu pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian	Sekolah memiliki instrumen penilaian kinerja guru yang meliputi 4 kompetensi yaitu pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian	
2) Waktu		,
Sekolah memiliki	Sudah tersedia jadwal	Frekuensi pelaksanaan

Kondisi yang Seharusnya	Kondisi di SMA	Kesenjangan
jadwal evaluasi	evaluasi	supervisi belum sesuai jadwal
Pelaksanaan program berdasarkan jadwal yang tercantum dalam dokumentasi perencanaan sekolah	Sekolah belum sepenuhnya melaksanaan program berdasarkan jadwal yang tercantum dalam dokumentasi perencanaan sekolah	
Proses pembelajaran berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan sekolah	Proses pembelajaran berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan sekolah	
Tersedia alokasi waktu yang cukup untuk program evaluasi	Tersedia alokasi waktu yang cukup untuk program evaluasi	
3) Teknik	1	,
Kegiatan evaluasi melalui rapat atau forum terbuka	Sekolah sudah mengadakan rapat atau forum terbukauntuk mengevalusi hasil program yang realitis	Belum terpenuhinya laporan pertanggungjawaban dari setiap divisi
Ada laporan pertanggung jawaban	Sebagian terpenuhi	

B. Pembahasan Penelitian

Hasil dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kompetensi manajerial kepala sekolah menunjukkan bahwa penyelenggaraan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA di Kabupaten Rejang Lebong berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hal ini memiliki arti bahwa kepala sekolah dari SMA Kabupaten Rejang Lebong dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, dan

evaluasi dari kompetensi manajerial kepala sekolah diterapkan. Pembahasan hasil penelitian sebagai berikut.

1. Perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Data yang diperoleh dari kuesioner perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah masuk dalam kategori sesuai ditunjukkan oleh nilai rata-rata 48,56 dengan prosentase sebesar 53,12% dari nilai tertinggi ideal 60. Sebesar 17% responden menyatakan perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam kategori sesuai, dan 15 % menyatakan dalam kategori sangat sesuai. Artinya kepala sekolah SMA telah merencanakan kompetensi manajerialnya dengan baik sesuai dengan standar yang berlaku.

Hasil wawancara yang dilakukan kepala sekolah menyatakan bahwa kepala sekolah memang telah merencanakan kompetensi manajerial dengan baik. Kepala sekolah melakukan revisi terhadap visi, misi, dan tujuan sekolah yang disesuaikan dengan perkembangan pendidikan. Hal ini dilakukan agar tujuan yang ingin dicapai sekolah melalui visi dan misi sekolah dapat selaras dengan pendidikan.

Kepala sekolah juga menyatakan jika visi, misi dan tujuan dari kepala sekolah terdahulu masih relevan maka tidak dilakukan perubahan atau revisi. Revisi atau tidak merupakan kewenangan setiap sekolah, namun dengan merevisi visi, misi, dan tujuan sekolah dapat menentukan keberhasilan dari perencanaan kompetensi manajerial yang dilakukan sekolah.

Kepala sekolah melakukan penyusunan rencana kerja yang bertujuan untuk menentukan rencana kerja manajerial kepala sekolah selama setahun dan lima tahun ke depan. Rencana kerja yang disusun oleh kepala sekolah juga mencakup rencana kerja anggaran yang digunakan oleh sekolah dalam operasional atau pembelajaran.

Kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam menerapkan kompetensi manajerial terdiri dari kendala internal dan eksternal. Menurut keterangan yang didapat dari kepala sekolah, kendala internal yang dialami dalam perencanaan kompetensi manajerial yakni dari sumber daya manusia (SDM).

Kepala sekolah menyimpulkan bahwa dalam mengelola SDM tidak hanya kompetensi manajerial saja yang dibutuhkan namun kepemimpinan juga sangat penting.

Selain kendala internal, ada kendala eksternal yang dapat menghambat kompetensi manajerial kepala sekolah yakni berpindahnya kewenangan pendidikan dari kabupaten ke propinsi dan sosialisasi pemerintah tentang LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi) yang diadakan oleh sekolah. Hal ini menjadi kendala bagi kepala sekolah dalam mengakses informasi yang terkini kemudian ditindak lanjuti.

Perencanaan dalam kompetensi manajerial kepala sekolah adalah penyusunan langkah-langkah dalam melaksanakan kegiatan manajerial yakni pengelolaan pendidikan agar pelaksanaannya mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah harus mempersiapkan seperti hal-hal yang

berhubungan dengan membuat perencanaan tentang tujuan sekolah, misi sekolah, memantapkan perencanaan tentang tujuan sekolah dan rencana kerja sekolah secara terperinci. Hal ini perlu dilakukan kepala sekolah agar sekolah memiliki arah yang jelas bagaimana dijalankan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong telah melaksanakan perencanaan kompetensi manajerial dengan saat baik sesuai dengan standar yang berlaku yakni SNP tentang pengelolaan pendidikan meskipun terdapat beberapa kekurangan. Kekurangan dalam perencanaan kompetensi manajerial yang diketahui melalui wawancara terhadap kepala sekolah yakni faktor internal SDM yang memiliki beragam karakteristik dan faktor eksternal berpindahnya kewenangan dari kabupaten ke propinsi dan peraturan pembuatan LSP yang mungkin belum tersosialisasi dengan penuh kepada sekolah.

Solusi yang harus dilakukan untuk mengatasi kekurangan dalam perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah adalah dengan terus meningkatkan sosialisasi terhadap SDM yang dipimpinnya tentang program-program kerja yang ada dan apa manfaatnya, selain itu juga dengan memberikan diklat atau peningkatan soft skill yang berhubungan denga watak dan perilaku serta hard skill yang berhubungan dengan kompetensi yang menunjang dirinya dalam mengabdi dalam bidang pendidikan. Seperti diungkapkan oleh Wahjusumidjo (2013:349) bahwa ada tiga kemampuan dasar yang harus dikuasai kepala sekolah yaitu (1)

kemampuan konseptual (conceptual skill), (2) kemampuan kemanusiaan (human skill) dan (3) kemampuan teknis (technical skill).

Untuk solusi yang berhubungan dengan dipindahnya wewenang pendidikan dari kabupaten ke propinsi, sekolah harus terus menyesuaikan dengan perpindahan ini dan sigap menerima segala informasi demi kelancaran pendidikan di sekolah masing-masing.

Solusi untuk yang berkaitan dengan informasi mengenai LSP memang sekolah diharuskan proaktif melakukan koordinasi dan konfirmasi kepada dinas terkait agar informasi mengenai LSP dapat segera ditindaklanjuti. Di samping itu juga dapat dengan meminta informasi terhadap sekolah yang telah melaksanakan LSP agar dapat ikut minimal mengetahui atau bahkan melaksanakan secara mandiri di sekolah masing-masing.

2. Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah adalah implementasi dari segala hal yang telah direncanakan atau disusun sebelumnya. Pelaksanaan ini meliputi pedoman sekolah, struktur organisasi sekolah, pelaksanaan kegiatan sekolah, bidang kesiswaan, bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, bidang pendidik dan tenaga kependidikan, bidang sarana dan prasarana, bidang keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah.

Data yang diperoleh dari kuesioner pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah masuk dalam kategori sesuai ditunjukkan oleh nilai rata-rata sebesar 107,97 dengan prosentase sebesar 87,5% dari skor ideal sebesar 140.

Kemudian sebanyak 87,5% menyatakan bahwa pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah termasuk dalam kategori sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mampu melaksanakan apa yang telah direncanakannya. Selain itu, adanya sinkronisasi antara yang telah direncanakan dan dilaksanakan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah tentang pelaksanaan kompetensi manajerial yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan kompetensi manajerial dengan baik.

Pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah telah dilaksanakan dengan baik terbukti dengan dilaksanakannya pedoman sekolah seperti melaksanakan KTSP yang sebelumnya telah disusun, melaksanakan pembelajaran sesuai dengan waktu yang telah tersusun dalam kalender pendidikan, melaksanakan pembelajaran dan kegiatan sekolah sesuai dengan jadwal yang telah disusun sebelumnya, kemudian telah melaksanakan pembelajaran dan tugas guru sesuai dengan pembagian tugas sebelumnya.

Selain itu, pelaksanaan struktur organisasi juga sudah sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing atau merangkap pada jabatan tertentu. Kegiatan sekolah yang sebelumnya diagendakan juga telah terlaksana dengan baik. Bidang kesiswaan yang telah ada juga telah terlaksana dengan baik dan tidak ada kendala yang berarti.

Kurikulum sudah menerapkan kurikulum 2013. Pendidik dan tenaga kependidikan yang ada telah sesuai dengan kompetensi masing-masing namun

masih terkendala kuantitas sehingga masih diterapkan guru tidak hanya mengajar satu mata pelajaran dan diserahi tugas tambahan struktural lainnya.

Sarana prasarana yang ada sudah cukup terpenuhi dengan banyak siswa yang ada sekarang dan masyarakat berperan baik. Namun masih ada kekurangan dalam pelaksanaan pedoman sekolah dikarenakan terbatasnya personil pendidik dan tenaga kependidikan.

Mulyasa (2007) menjelaskan bahwa setidaknya ada sembilan aspek yang harus diperhatikan dalam menciptakan sekolah yang efektif yaitu (1) perencanaan pengembangan sekolah, (2) pengembangan guru dan staf, (3) pengembangan peserta didik, (4) pelibatan orang tua dan masyarakat, (5) penghargaan dan insentif, (6) tata tertib dan disiplin, (7) pengembangan kurikulum, (8) manajemen keuangan dan pembiayaan, dan (9) pendayagunaan sarana dan prasarana sekolah. Kesembilan aspek tersebut saling mendukung satu sama lain dalam mendorong terciptanya sebuah sekolah efektif.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMA Negeri 5 Rejang Lebong telah berjalan dengan baik meski masih terdapat beberapa kekurangan. Kekurangan tersebut meliputi keterbatasan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, informasi dari dinas yang harus segera ditindaklanjuti sehingga membutuhkan ketepatan dan kecepatan koordinasi yang baik. Adanya hal yang tak terduga yang terjadi pada saat pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah sehingga membutuhkan kecakapan seorang kepala sekolah.

Solusi yang harus dilakukan untuk mengatasi kekurangan dalam pelaksanaan kompetensi manajerial tersebut adalah melakukan rekrutmen guru yang sesuai dengan kebutuhan sekolah dan sesuai kompetensi yang dibutuhkan. Informasi yang cepat harus ditanggapi tentu membutuhkan sarana prasarana berupa alat komunikasi yang memadai sehingga informasi dapat segera ditindaklanjuti. Kompetensi manajerial kepala sekolah memang membutuhkan kecakapan khusus dari kepala sekolah yang tidak hanya mahir untuk merencanakan, namun dapat secara fleksibel melaksanakan apapun yang direncanakan meskipun tidak sesuai dengan kondisi yang direncanakan sebelumnya.

3. Evaluasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Evaluasi kompetensi manajerial adalah keadaan suatu sekolah setelah dilakukannya perencanaan dan pelaksanaan manajerial oleh kepala sekolah. Hasil ini meliputi instrumen, waktu dan teknik.

Data yang diperoleh dari kuesioner hasil kompetensi manajerial kepala sekolah masuk dalam kategori sangat sesuai ditunjukkan oleh nilai sebesar 34,03 dengan prosentase sebesar 31,25% dari skor ideal sebesar 40. Kemudian sebanyak 68,75% menyatakan bahwa hasil kompetensi manjerial kepala sekolah termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah berhasil dalam perencanaan dan pelaksanaan manajerialnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah tentang evaluasi kompetensi manajerial yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada hasil yang sangat baik di sekolah. Evaluasi kompetensi manajerial di SMA Negeri 5 Rejang Lebong ditunjukkan ditunjukkan dalam tiga hal yaitu melalui instrumen, waktu dan teknik.

Instrumen dalam aspek evaluasi pada kompetensi manajerial yang meliputi ketersediaan instrumen pelaksanaan evaluasi yang jelas dan terukur. Instrumen tersebut terdiri dari instrumen evaluasi administrasi guru yang: pembuatan RPP, silabus, dan dokumen penunjang pembelajaran lainnya. Untuk administrasi pembelajaran disupervisi oleh kepala sekolah dan setiap awal semester dilakukan pengumpulan berkas administrasi setiap guru dan dilakukan cek oleh kepala sekolah yang dibantu oleh wakil kepala bagian kurikulum.

Selain itu juga tersedianya instrumen supervisi sarana dan prasarana yang ada di sekolah telah tersedia dan terpenuhi, meskipun ada sarana dan prasarana yang belum sempurna seperti pemenuhan laboratorium yang belum terstandarisasi.

Untuk mengetahui seorang guru memiliki empat kompetensi guru yakni pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional juga dilakukan PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang pelaksanaannya dilakukan oleh asesor sekolah dan disupervisi langsung oleh kepala sekolah. Sehingga untuk 4 kompetensi ini jika dilakukan secara rutin akan menghasilkan gambaran nyata apakah seseorang memiliki kompetensi standar atau tidak.

Evaluasi dari segi waktu evaluasi manajerial kepala sekolah kesesuaian antara jadwal dan dilaksanakann secara alamiah. Kegiatan evaluasi biasanya

dilaksanakan setahun sekali pada akhir tahun pelajaran. Pelaksanaan pembelajaran telah sesuai dengan jadwal pembelajarannya yang telah disusun setiap awal semester. Tetapi masih ada program sekolah yang dilaksanakan sesuai jadwal yang sudah direncanakan di dalam dokumentasi perencanaan sekolah. Hal tersebut dilihat dari frekuensi pelaksanaan supervisi dan banyaknya pertemuan atau kegiatan rapat.

Teknik evaluasi manajerial kepala sekolah yakni kepala sekolah sebagai evaluator mengevaluasi hasil program yang realistis melalui rapat, forum terbuka dan adanya laporan pertanggungjawaban dari setiap devisinya.

Kepala sekolah juga melakukan pengukuran terkait dengan perencanaan anggaran yang disesuaikan dengan kebutuhan para guru. kemudian perencanaan anggaran tersebut di*floor*kan dan disesuaikan dengan skala prioritas.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi kompetensi manajerial sudah sangat baik namun ada kekurangan di beberapa aspek seperti belum sesuainya pelaksanaan program dengan dokumentasi perencanaan. Solusi dari kekurangan tentang evaluasi kompetensi manjerial kepala sekolah di atas adalah dengan merencanakan program-program sekolah secara matang dengan disesuaikannya waktu cadangan jika untuk menghindari ketidakterlaksanaan program sekolah. Hal itu diperkuat oleh pendapat Mackenzie dalam Azhar Arsyad (2003:13) yang menjelaskan bahwa ada tiga unsur dasar manajemen yang patut diingat, yaitu (1) unsur ide-ide (ideas) yang berkaitan dengan pemikiran konseptual di mana perencanaan merupakan suatu bagian terpenting, (2) unsur sesuatu (*things*) yang berkaitan dengan administrasi, dan (3) unsur manusia (*people*) yang berkaitan dengan bagaimana cara mengarahkan manusia (kepemimpinan).

Evaluasi merupakan salah satu rangkaian kegiatan dalam meningkatkan kualitas, kinerja, atau produktivitas suatu lembaga dalam melaksanakan programnya. Melalui evaluasi akan diperoleh informasi tentang apa yang telah dicapai dan apa yang belum dicapai, yakni yaitu nformasi tentang pelaksanaan dan keberhasilan suatu program yang selanjutnya digunakan untuk menentukan kebijakan berikutnya.

Selanjutnya, informasi ini digunakan untuk perbaikan suatu program. Evaluasi adalah proses penentuan sejauh mana tujuan pendidikan telah tercapai. Evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan. Sukardi (2012:1) mengemukakan bahwa "evaluasi adalah proses yang menentukan kondisi, di mana suatu tujuan telah dapat dicapai." Tanpa evaluasi, maka tidak akan diketahui bagaimana kondisi objek evaluasi tersebut dalam rancangan, pelaksanaan serta hasilnya.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang baik untuk SMA 5 Negeri Rejang Lebong. Namun penelitian ini mempunyai keterbatasan sebagai berikut.

- Objek pengamatan penelitian yakni kepala sekolah yang tidak memiliki data dokumen kompetensi manjerial sehingga membuat peneliti tidak mendapatkan data observasi yang dibutuhkan.
- 2. Terbatasnya dokumentasi beberapa kegiatan manjerial kepala sekolah sehingga data yang dibutuhkan peneliti kurang terpenuhi.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan penelitian yang telah dijelaskan, dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong sebagai berikut.

- 1. Perencanaan, berdasarkan hasil kuesioner termasuk dalam kategori sesuai dengan nilai rata-rata 48,56 dari nilai tertinggi ideal 60. Artinya, kepala sekolah memiliki rencana manajerial yang sudah sesuai dengan standar yang berlaku ditandai dengan perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah yang disesuaikan dengan perkembangan pendidikan Namun masih terdapat kekurangan yang meliputi faktor internal dari keberagaman karakteristik SDM dan faktor eksternal yang disebabkan perpindahan wewenang dari kabupaten ke propinsi serta minimnya sosialisasi peraturan pembuatan LSP.
- 2. Pelaksanaan, berdasarkan hasil kuesioner termasuk dalam kategori sesuai dengan nilai rata-rata 107,97 dari nilai tertinggi ideal 140. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mampu melaksanakan apa yang telah direncanakannya. Namun masih terdapat kekurangan yang meliputi keterbatasan tenaga pendidik dan kependidikan. Informasi dari dinas harus segera ditindaklanjuti sehingga membutuhkan ketepatan dan kecepatan koordinasi yang baik. Adanya hal tidak terduga yang terjadi pada saat

- pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah sehingga membutuhkan kecakapan seorang kepala sekolah.
- 3. Evaluasi, berdasarkan hasil kuesioner termasuk dalam kategori sangat sesuai dengan nilai rata-rata 34,03 dari nilai tertinggi ideal 40. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah berhasil dalam perencanaan dan pelaksanaan manajerialnya. Namun masih terdapat kekurangan yang meliputi kurangnya ketersediaan guru yang berkompeten sesuai kompetensi yang dimiliki, penyesuaian kompetensi lulusan yang belum maksimal, ketersediaan fasilitas sarana prasarana sekolah masih kurang memadai,serta nilai ujian yang belum bisa bersaing dengan sekolah lain.

B. Implikasi

- 1. Implikasi adanya evaluasi pada aspek perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah adalah tersusunnya langkah-langkah dalam melaksanakan kegiatan manajerial yakni pengelolaan pendidikan sehingga tujuan yang diinginkan tercapai. Kepala sekolah sudah mempersiapkan seperti hal-hal yang berhubungan perencanaan tentang tujuan sekolah, misi sekolah, memantapkan perencanaan tentang tujuan sekolah dan rencana kerja sekolah secara terperinci. Hal ini dilakukan kepala sekolah sehingga sekolah memiliki arah yang jelas bagaimana dijalankan.
- 2. Implikasi adanya evaluasi pada aspek pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah adalah adalah diimplementasikannya segala hal yang telah direncanakan atau disusun sebelumnya.

Pelaksanaan ini meliputi pedoman sekolah, struktur organisasi sekolah, pelaksanaan kegiatan sekolah, bidang kesiswaan, bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, bidang pendidik dan tenaga kependidikan, bidang sarana dan prasarana, bidang keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah.

3. Implikasi adanya evaluasi pada aspek hasil kompetensi manajerial kepala sekolah adalah keadaan suatu sekolah setelah dilakukannya perencanaan dan pelaksanaan manajerial oleh kepala sekolah. Hasil ini meliputi input, proses dan output. Hasil kompetensi manajerial dilihat dalam aspek input di SMA Negeri 5 Rejang Lebong menunjukkan ketersediaan guru harus menunggu rekrutmen dari dinas dan itu cukup lama. Sedangkan pada aspek sarana dan prasarana sudah cukup memadai untuk sejumlah siswa. Dari aspek proses yakni kelengkapan administrasi guru sudah cukup terpenuhi, sarana dan prasarana yang sudah cukup baik, kesesuaian jadwal pelajaran yang baik dan budaya serta lingkungan sekolah yang baik. Aspek output yang terdiri dari kinerja guru yang baik, prestasi peserta didik juga baik meskipun belum bisa bersaing dengan sekolah lainnya dengan program pendidikan yang sama.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka peneliti dapat menyarankan beberapa hal sebagai berikut.

- Perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala sekolah SMA Negeri 5
 Rejang Lebong harus meningkatkan sosialisasi terhadap SDM tentang program-program kerja, memberikan diklat softskill dan hardskill, sigap dan siap dalam menerima segala informasi dari pemerintah terkait serta proaktif melakukan koordinasi dengan berbagai pihak terkait LSP.
- 2. Pelaksanaan Kompetensi Manajerial Kepala sekolah SMA Negeri 5 Rejang Lebong harus melakukan rekrutmen guru yang sesuai dengan kebutuhan sekolah dan sesuai kompetensi yang dibutuhkan. Informasi yang cepat ditanggapi tentu membutuhkan sarana dan prasarana berupa alat komunikasi yang memadai sehingga informasi dapat segera ditindaklanjuti. Kompetensi manajerial kepala sekolah memang membutuhkan kecakapan khusus kepala sekolah yang tidak hanya mahir merencanakan, namun dapat secara fleksibel melaksanakan apapun yang direncanakan meskipun tidak sesuai dengan kondisi yang direncanakan sebelumnya.
- 3. Evaluasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah harus melakukan rekrutmen guru sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, melakukan pemenuhan sarana prasarana yang memadai serta meningkatkan mutu pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adegbemile. O. 2011. Principals' Competency Needs for Effective Schools' Administration In Nigeria (*Thesis*, *Federal College of Education*, 2011), Journal of Education and Practice, 2,4, Retrieved from http/www.iiste.org.
- Arifin, Zainal, 2013. Evaluasi Pembelajaran, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Arikunto, Suharsimi, dan Jabar, Cepi Safrudin Abdul. 2004. Evaluasi Program Pendidikan Teoritis Bagi Praktisi Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara
- ----- 2006. Proses Penelitian: Suatu Proses Pendekatan Praktik Edisi (Revisi 6). Jakarta: PT. Rineka Cipta
- ----- 2008. Manajemen Pendidikan. Yogyakarta: Aditya Media
- ----, 1992. Prosedur Penelitian, Jakarta: Rineka Cipta
- Bafadal, I., 2009. Manajemen Perlengkapan Sekolah, Jakarta: Rineka Cipta
- Cheng, Y.C., Janurai 1997. Instructional Leadership and students' educational outcomes in Hong Kong Secondary Schools. Presentation at The Annual Conference of The Hong Kong Educational Research Association, Nov.
- Darmada, I.K., Dantes, N., & Natajaya, N. 2013. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Se Kecamatan Mendoyo Kabupaten Jembrana. *Jurnal Program Pascasarjana Universitas Ganesha*. Retrieved
- Dharma, A. 2003. Manajemen Supervisi, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Danim, S. dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Eko. 2010. Evaluasi Program Pembelajaran Panduan Praktis Bagi Pendidik dan Calon Pendidik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Engkoswara. 2011. Administrasi Pendidikan, Bandung: Alfabeta
- Gagnon, R. 2009. International Handbook of Education for Changing World of Work, Germany: Springer

- Jamali, Arif, dan Prasojo, Lantip Diat. 2013. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru terhadap Prestasi Siswa SMA Muhammadiyah Kota Yogyakarta, dalam *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Volume 1, Nomor 1.
- Grissom, J.A. 2009. Triangulating Principal Effectiveness: How Perspectives of Parents, Teachers and Assistant Principals Identify the Central Importance of Managerial Skills, *Journal of School Leadership Research Paper*, Retrieved from https://journals,sagepub.com.
- Hamalik, O. 2009. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakarya Offset
- Harahap, Fitriani. 2017. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Produktivitas Guru dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasional (OCB) dengan Media Komunikasi Interpersonal SMK Negeri Tapanuli Selatan, *Jurnal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, Retrieved from https://iosjournals.org
- Harvey, J. 2004. The John ADAIR Handbook of Management and Ledaership, India: Replika Press
- Hasibuan, L. 2010. Kurikulum dan Pemikiran Pendidikan, Jakarta: GP Press
- International Labour Organization. 2006. Guidelines for Development of Regional Model Competency Standars (RMCS), Bangkok, Thailand: International Labour Organization
- Presiden Republik Indonesia. 2003. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162 Tahun 2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Presiden Republik Indonesia. 2005. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Presiden Republik Indonesia. 2007. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Presiden Republik Indonesia. 2007. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2007 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Kompri. 2017. Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional, Jakarta: Kencana

- Kunandar. 2007. Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru, Jakarta: Grafindo Persada
- Kusmiantardjo.1992. Manajemen Layanan Khusus di Sekolah, Malang: Depdikbud
- Mbulu, Joseph. 1995. Evaluasi Program: Konsep dasar, Pendekatan, Model dan Prosedur Pelaksanaan. Malang: IKIP Malang
- Mulyasa. 2012. Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Bumi Aksara
- -----. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesioanal*. Bandung: Remaja Rosdakarya -----. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nurgiyantoro, B. 2012. *Penilaian Pembelajaran Berbasis Kompetensi*, Yogyakarta: BPFE
- Kholis, Nur. 2015. *Menuju Sekolah Efektif: Tantangan, Peluang dan Strategi*, Makalah disampaikan pada Seminar Nasional pendidikan TTI Showcase Meeting Sulawesi Selatan, Makasar, 12 Mei 2015
- Ouchi.2003. Making Schools Work: A Revolutionary Plan to Get Your Children The Education, New York: Simon & Schuter
- Munthe. 2015. Pentingnya Evaluasi Program di Institusi Pendidikan: Sebuah Pengantar, Pengertian, Tujuan dan Manfaat. Tangerang: FIP Universitas Pelita Harapan.
- Rohiat. 2010. Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik. Bandung: Refika Aditama
- Simanjuntak, Payaman J.. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi
- Sagala, S. 2009. Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan, Bandung: Alfabeta
- Sudjana, N. 2008. *Metode Statistik*, Bandung: Tarsito
- Sukardi. 2014. Evaluasi Program Pendidikan dan Kepelatihan. Jakarta: Bumi Aksara

- Suryanto, Heri, 2013. Pemetaan Keterpenuhan Standar Nasional pendidikan Pada Berbagai Jenjang Satuan Pendidikan (Studi Evaluatif Implementasi 8 Standar Nasional Pendidikan di SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/SMK Kabupaten Bengkulu Selatan), *Tesis*, Prodi Magister Administrasi/Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Bengkulu: Tidak Diterbitkan
- Sutarto. 2013. Evaluasi Pelaksanaan Proses Pembelajaran dalam Implememntasi Kurikulum 2013 pada program Keahlian Teknik bangunan di Kota Yogyakarta. Yogyakarta: Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta
- Uno, H.B. 2009. Perencanaan Pembelajaran, Jakarta: Bumi Aksara
- Utomo, S.A.J., 2015. Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SMA Muhammadiyah 7 Yogyakarta, *Tesis*, tidak diterbitkan, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: Depdiknas
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wahyudi. 2009. Kepemimpinan Kepala Sekolah, Bandung: Alfabeta
- Wibawa, Basuki. 2005. *Pendidikan Teknologi Kejuruan Manajemen dan Implementasinya di Era Otonomi*, Surabaya: Kertajaya Duta Media
- Widoyoko. 2013. Evaluasi Program Pembelajaran: Panduan Praktis Bagi Pendidik dan Calon Pendidik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Wirawan. 2011. Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi dan Profesi. Jakarta: Rajagrafindo Persada

Lampiran 1.1 Instrumen Penelitian

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN SEKOLAH EFEKTIF (Studi Evaluasi di SMA Negeri 5 Rejang Lebong)

1. PETUNJUK PENGISIAN:

- a. Mohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu Guru untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada guna memperlancar penelitian.
- Berikanlah tanda check list () pada kolom lembar yang tersedia yaitu dengan memilih alternatif jawaban yang tersedia. Terdapat lima alternatif jawaban, yaitu :

Untuk rubrik skor instrument adalah:

Skor Jawaban		Keteranga	ın Jawaban	
1	Tidak Pernah	Tidak Sesuai	Tidak Setuju	Kurang
2	Jarang	Kurang Sesuai	Kurang Setuju	Cukup
3	Sering	Sesuai	Setuju	Baik
4	Selalu	Sangat Sesuai	Sangat Setuju	Amat Baik

Jika Bapak/Ibu memilih/mencentang di salah satu angka, maka jawaban Bapak/Ibu dapat diterjemahkan sesuai alternative jawaban di atas

2. IDENTITAS RESPONDEN:

a.	Nama	•
b.	NIP	:
c.	Jenis Kelamin	: Laki-laki/Perempuan *)
d.	Unit Kerja	: SMAN 5 Rejang Lebong
e.	Masa Kerja sebagai Guru	: Tahun Bulan
*)	Coret yang tidak pelu	

3. ANGKET KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH SMA NEGERI REJANG LEBONG

a. Perencanaan

No.	Pernyataan/Pertanyaan	Pili	han J	awab	an
110.	1 Ci nyataan/1 Ci tanyaan	1	2	3	4
1	Bapak/Ibu dilibatkan oleh kepala sekolah dalam				
	perumusan visi kepemimpinan kepala sekolah				
2	Bapak/Ibu dilibatkan oleh kepala sekolah dalam				
	pengembangan misi kepemimpinan kepala sekolah				
3	Visi kepemimpinan kepala sekolah memberikan				
	inspirasi, motivasi dan kekuatan kepada Bapak/Ibu dan				
	seluruh warga sekolah				
4	Visi kepemimpinan kepala sekolah disosialisasikan				
	kepada seluruh warga sekolah dalam suatu pertemuan				
	khusus/rapat.				
5	Bapak/Ibu dilibatkan oleh kepala sekolah dalam				
	perumusan misi kepemimpinan kepala sekolah				
6	Misi yang dirumuskan telah menekankan pada kualitas				
	layanan bagi peserta didik dan mutu lukusan yang				
	diharapkan				
7	Misi yang dirumuskan disosialisasikan kepada sleuruh				
	warga sekolah				
8	Bapak/Ibu dilibatkan dalam perumusan tujuan sekolah				
	oleh kepala sekolah				
9	Tujuan sekolah mengacu pada standar kompetensi				
	lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah				
10	Tujuan sekolah yang dirumuskan telah mengacu pada				
	visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan				
	dengan kebutuhan masyarakat				
11	Tujuan sekolah yang dirumuskan disosialisasikan				
	kepada seluruh warga sekolah				
12	Bapak/Ibu mengetahui bahwa kepala sekolah telah				
	membuat Rencana Kerja Sekolah				
13	Bapak/Ibu dilibatkan dalam perumusan Rencana Kerja				
	Sekolah				<u> </u>
14	Bapak/Ibu dilibatkan dalam penyusunan Rencana				
	Kegiatan Anggaran Sekolah				<u> </u>
15	Bapak/Ibu menerima sosialisasi mengenai Rencana				
	Kerja Sekolah dan Rencana Kegiatan Anggaran				
	Sekolah				

b. Pelaksanaan

No.	Darmyataan/Dartanyaan	Pili	Pilihan Jawaban 1 2 3								
NO.	Pernyataan/Pertanyaan	1	2	3	4						
16	Bapak/Ibu dilibatkan dalam pembuatan pedoman pengelolaan sekolah oleh kepala sekolah										
17	Bapak/Ibu dilibatkan dalam penyusunan KTSP yang difasilitasi dan disetujui oleh kepala sekolah										
18	Bapak/Ibu dilibatkan dalam rapat pembagian tugas tenaga kependidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah										
19	Bapak/Ibu dilibatkan dalam perumusan tata tertib, peraturan akademik, dan kode etik sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah										
20	Bapak/Ibu mendapatkan sosialisasi mengenai tata tertib, peraturan akademik, dan kode etik sekolah										
21	Bapak/Ibu dilibatkan dalam penyusunan struktur organisasi yang ada di sekolah										
22	Kepala sekolah menyusun dan menetapkan strutur organisasi yang ada di sekolah										
23	Bapak/Ibu mendapatkan sosialisasi tugas dan wewenang dalam struktur organisasi yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah										
24	Bapak/Ibu dilibatkan dalam pelaksanaan kegiatan sekolah berdasarkan rencana kerja yang telah dirumuskan oleh kepala sekolah										
25	Bapak/Ibu dilibatkan dalam rapat pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan bidang akademik dan non akademik										
26	Bapak/Ibu dilibatkan dalam proses PPDB atas ketetapan dari kepala sekolah										
27	Kepala sekolah memberikan instruksi dalam proses PPDB seperti aktif dalam setiap rapat perencanaan hingga evaluasi										
28	Kepala sekolah memberikan arahan kepada panitia PPDB untuk melaksanakan pengenalan lingkungan tanpa kekerasan dengan pengawasan guru										
29	Kepala sekolah memberikan wewenang kepada wakil kepala bidang kurikulum dalam penyusunan KTSP										
30	Kepala sekolah bertanggung jawab atas tersusunnya KTSP										
31	Kepala sekolah menetapkan kalender pendidikan/akademik dalam rapat dewan pendidik										
32	Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap program pembelajaran pada mata pelajaran yang bapak/ibu ampu										
33	Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap seluruh guru melalui uji kompetensi guru										
34	Kepala sekolah bertanggungjawab dalam pelaporan hasil belajar siswa, ditunjukkan dengan rapat										

No.	Parnyataan/Partanyaan	1 111	han J	awaD	an
	Pernyataan/Pertanyaan	1	2	3	4
	pembagian hasil belajar (rapor) siswa kepada orang tua/wali				
35	Kepala sekolah memimpin rapat pleno hasil ujian akhir				
	semester, hasil ujian kenaikan kelas, dan ujian akhir nasional				
36	Bapak/Ibu mendapatkan sosialisasi oleh kepala sekolah				
	mengenai informasi eksternal tentang pengembangan				
	profesi guru, uji kompetensi guru dan lain-lain				
37	Kepala sekolah memberikan kesempatan guru untuk mengembangkan kompetensinya				
38	Kepala sekolah melakukan supervisi rutin terhadap				
	kinerja setiap pendidik dan tenaga kependidikan				
39	Kepala sekolah mendelegasikan tugas dan wewenang				
	kepada wakil kepala bidang sarana dan prasarana				
40					
40					
41					
11					
42	Kepala sekolah memberikan kewenangan terhadap				
	bendahara sekolah untuk membantu mengelola				
	keuangan sekolah				
43					
4.4	-				
44					
15					
43	sekolah				
46	Kepala sekolah bersama seluruh warga sekolah				
	merumuskan program untuk meningkatkan kesadaran				
	beretika				
47					
40	_				
48	3				
40	·				
49					
50					
30					
43 44 45	untuk membantu mengelola sarana prasarana sekolah Bapak/Ibu mendapatkan sosialisasi tentang pengelolaan sarana dan prasarana sekolah Kepala sekolah melakukan pengecekan terhadap pengelolaan fasilitas fisik meliputi: gedung, laboratorium dan perpustakaan Kepala sekolah memberikan kewenangan terhadap bendahara sekolah untuk membantu mengelola keuangan sekolah Bapak/Ibu menerima sosialisasi kepala sekolah tentang pedoman pengelolaan keuangan/pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah Kepala sekolah bertanggung jawab dan menetapkan pengelolaan pembiayaan sekolah Bapak/Ibu dilibatkan dalam perumusan tata tertib sekolah Kepala sekolah bersama seluruh warga sekolah merumuskan program untuk meningkatkan kesadaran				

c. Evaluasi

No.	Downvotoon/Doutonvoon	Pi	lihan .	Jawal	oan		
110.	Pernyataan/Pertanyaan	1	2	3	4		
51	Sekolah memiliki instrumen evaluasi yang jelas						
	dan terukur						
52	Sekolah memiliki instrumen evaluasi						
	pengembangan KTSP						
53	Sekolah memiliki instrumen penilaian kinerja						
	guru yang meliputi 4 kompetensi yaitu pedagogik,						
	profesional, sosial dan kepribadian						
54	Proses pembelajaran berjalan sesuai dengan						
	jadwal yang telah ditetapkan sekolah						
55	Pelaksanaan program berdasarkan jadwal yang						
	tercantum dalam dokumentasi perencanaan						
	sekolah						
56	Sekolah memiliki jadwal evaluasi						
57	Tersedia alokasi waktu yang cukup untuk program						
	evaluasi						
58	Frekuensi evaluasi sesuai kebutuhan						
59	Kegiatan evaluasi melalui rapat atau forum						
	terbuka						
60	Ada laporan pertanggung jawaban						

LAMPIRAN 2.1 Analisis Validitas Instrumen Perencanaan

VALIDITAS DATA PERENCANAAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

NO	DECDONDEN							BU	TIR SO	AL.							JUMLAH
NO	RESPONDEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	JUMLAH
1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	42
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	41
5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
6	6	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	44
7	7	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
8	8	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	43
9	9	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
10	10	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	48
11	11	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	47
12	12	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	48
13	13	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	52
14	14	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
15	15	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
16	16	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	47
17	17	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	50
18	18	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	48
19	19	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	51
20	20	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	53
21	21	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	50
22	22	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	51
23	23	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	49

24	24	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	54
25	25	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	49
26	26	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	47
27	27	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	51
28	28	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	50
29	29	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
30	30	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	57
31	31	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	54
32	32	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	54
	r hitung	0,486	0,723	0,574	0,447	0,542	0,481	0,542	0,473	0,64	0,491	0,456	0,464	0,61	0,479	0,469	
	r tabel	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	
	Keterangan	Valid															
	Jumlah Valid	15															
	Jumlah Tidak	0															
	valid																

LAMPIRAN 2.2 Analisis Validitas Instrumen Pelaksanaan

VALIDITAS DATA PELAKSANAAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

		BUTIR SOAL																																		
NO	RESPONDEN	1 1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	JUMLAH
		6 7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
1	1	4 4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	138
2	2	2 4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	2	3	4	4	2	2	3	2	4	2	4	2	4	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	108
3	3	2 3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	93
4	4	3 4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	124
5	5	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
6	6	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
7	7	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
8	8	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
9	9	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
10	10	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
11	11	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	104
12	12	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	104
13	13	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	104
14	14	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	104
15	15	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
16	16	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
17	17	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
18	18	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	105
19	19	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	106
20	20	3 4	_		3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	114
21	21	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	104
22	22	3 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107

																	В	UT.	IR S	SOA	AL																
NO	RESPONDEN	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3		3		3	3	3	3		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		JUMLAH
		6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
23	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
24	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
25	25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	104
26	26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
27	27	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	89
28	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	_	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	139
29	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		-		104
30	30	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	_	4	_	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3		3	4	3	125
31	31	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	89
32	32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	106
	r hitung	0,	,0	0,	-C	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,		0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,	0,0	
		0,8488	0,8488	0,8488	-0,075	0,8349	0,8488	0,8349	0,8488	0,8349	0,8488	0,8349	0,8349	0,5135	0,6938	0,6938	0,8349	0,8349	0,9	0,8349	0,6938	0,8349	0,2134	0,8349	0,6938	0,5306	0,6813	0,7868	0,8349	0,6938	0,7868	0,5306	0,7868	0,6813	0,2032	0,7868	
		8	∞	88	5	9	88	.9	<u>×</u>	.9	88	9	9	55	8	8	9	.9		9	8	9	4	9	8	6	w	8	9	8	8	6	8	S	2	8	
	r tabel	0	_	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0		0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		0.444	0 444	444	0.444	0.444	0.444	0.444	0 444	0.444	0.444	0.444	0.444	0.444	0.444	0.444	0.444	0.444	0 444	0.444	0.444	0.444	0.444	0.444	0 444	0 444	0.444	0.444	0.444	0.444	0.444	0.444	0.444	0.444	0 444	444	
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	-4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	Keterangan	V:	<	V:	V;	Ų.	V.	V.	V.	V:	V	V;	ζ.	<u> </u>	ζ.	V;	ζ.	V;	Κ.	<u>.</u>	<u>\</u>	V.	Ξ!	ζ.	V.	V.	V.	V.	V.	V;	V.	ν;	V;	V	Ħ	ζ.	
		Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Tidak	Valid	Tidak	Valid											
	Jumlah Valid	3																																			
	Jannan vand	3																																			
	Jumlah Tidak	2															\vdash							1												+	
	valid	_																																			

LAMPIRAN 2.3 Analisis Validitas Instrumen Evaluasi

VALIDITAS DATA EVALUASI KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

No	Dogwandon					Buti	r Soal					Jumlah
NO	Responden	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	Juman
1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	36
5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	38
6	6	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	33
7	7	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36
8	8	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33
9	9	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	35
10	10	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
11	11	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	33
12	12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38
13	13	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	35
14	14	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
15	15	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	37
16	16	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36
17	17	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	34
18	18	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	29
19	19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
20	20	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31
21	21	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
22	22	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
23	23	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36

No	Dogwandan					Buti	r Soal					Tumloh
No	Responden	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	Jumlah
24	24	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	34
25	25	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	29
26	26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
27	27	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
28	28	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
29	29	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36
30	30	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	34
31	31	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	29
32	32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
	r hitung	0,54669	0,61131	0,61721	0,61721	0,79195	0,19224	0,83432	0,18276	0,70856	0,46182	
	r tabel	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	
	Keterangan	Valid										
	Jumlah Valid	8										
	Jumlah Tidak	2	·									
	valid											

Lampiran 2.4 Analisis Reliabilitas Instrumen Perencanaan Hasil Reliabilitas Data Perencanaan Kompetensi Manajerial

Reliability Statistics

	Cronbach's	
	Alpha Based on	
Cronbach's	Standardized	
Alpha	Items	N of Items
.806	.814	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	3.2500	.62217	32
X2	3.2812	.58112	32
X3	3.2812	.45680	32
X4	3.3438	.54532	32
X5	3.8438	.36890	32
X6	3.3125	.53506	32
X7	3.1875	.59229	32
X8	3.1562	.44789	32
X9	3.3125	.47093	32
X10	3.3125	.47093	32
X11	3.1562	.36890	32
X12	3.0000	.35921	32
X13	3.0000	.35921	32
X14	3.0938	.39015	32
X15	3.0312	.40035	32

Lampiran 2.5 Analisis Reliabilitas Instrumen Pelaksanaan Hasil Reliabilitas Data Pelaksanaan Kompetensi Manajerial

Reliability Statistics

	Cronbach's	
Cronbach's	Standardized	
Alpha	Items	N of Items
.965	.976	35

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	2.9688	.47413	32
X2	3.1250	.49187	32
Х3	3.1250	.49187	32
X4	3.1250	.33601	32
X5	2.9688	.47413	32
X6	3.1250	.49187	32
X7	2.9688	.47413	32
X8	3.1250	.49187	32
X9	2.9688	.47413	32
X10	3.1250	.49187	32
X11	2.9688	.47413	32
X12	2.9688	.47413	32
X13	3.0312	.17678	32
X14	3.1250	.33601	32
X15	3.1250	.33601	32
X16	2.9688	.47413	32
X17	2.9688	.47413	32
X18	3.0000	.43994	32
X19	2.9688	.47413	32
X20	3.1250	.33601	32
X21	2.9688	.47413	32
X22	3.2812	1.25040	32
X23	2.9688	.47413	32
X24	3.1250	.33601	32
X25	3.0312	.17678	32
X26	3.1562	.36890	32

X27	3.0938	.29614	32
X28	2.9688	.47413	32
X29	3.1250	.33601	32
X30	3.0938	.29614	32
X31	3.0312	.17678	32
X32	3.0938	.29614	32
X33	3.1562	.36890	32
X34	3.9062	.29614	32
X35	3.0938	.29614	32

Lampiran 2.6 Analisis Reliabilitas Instrumen Evaluasi Hasil Reliabilitas Data Evaluasi Kompetensi Manajerial

Reliability Statistics

	Cronbach's	
	Alpha Based on	
Cronbach's	Standardized	
Alpha	Items	N of Items
.741	.756	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	3.5625	.50402	32
X2	3.4375	.50402	32
Х3	3.1250	.70711	32
X4	3.1250	.70711	32
X5	3.6250	.49187	32
X6	3.2812	.58112	32
X7	3.6250	.49187	32
X8	3.3750	.49187	32
X9	3.5312	.50701	32
X10	3.3438	.60158	32

Lampiran 3.1 Data Hasil Penelitian Perencanaan Kompetensi Manajerial

DATA PERENCANAAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

NO	RESPONDEN							BU	TIR SO	AL .							JUMLAH
NO	KESPUNDEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	JUMLAH
1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	42
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	41
5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
6	6	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	44
7	7	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
8	8	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	43
9	9	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
10	10	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	48
11	11	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	47
12	12	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	48
13	13	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	52
14	14	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
15	15	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
16	16	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	47
17	17	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	50
18	18	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	48
19	19	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	51
20	20	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	53
21	21	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	50
22	22	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	51
23	23	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	49

NO	DECDONDEN							BU	TIR SO	AL							JUMLAH
NO	RESPONDEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	JUMLAH
24	24	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	54
25	25	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	49
26	26	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	47
27	27	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	51
28	28	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	50
29	29	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
30	30	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	57
31	31	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	54
32	32	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	54
MEAN												48,5625					
MEDIAN												48					
				·		·	MO	DUS									46

Lampiran 3.2 Data Hasil Penelitian Perlaksanaan Kompetensi Manajerial

DATA PELAKSANAAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

		BUTIR SOAL	
NO	RESPONDEN	1 1 1 1 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 3 3 3 3	LAH
		6 7 8 9 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0	
1	1	13 4 4 4 4 4 4 4 4 4	8
2	2	2 4 4 4 2 4 2 4 2 4 2 2 3 4 4 2 2 3 3 4 4 2 2 3 2 4 2 4	18
3	3	2 3 3 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 2	3
4	4	13 4 4 4 3 4 3 4 3 4 3 3	:4
5	5	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	17
6	6	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	17
7	7	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	17
8	8	10	17
9	9	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	7
10	10	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	7
11	11	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	14
12	12	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	14
13	13	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	14
14	14	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	14
15	15	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	7
16	16	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	7
17	17	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	7
18	18	3 3 <td>15</td>	15
19	19	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	16
20	20	3 4 4 3 3 4 3 4 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	4
21	21	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	4
22	22	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	7
23	23	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	17

																	BU	TI	R S	OA	L																	
NO	RESPONDEN	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	JUMLAH
		6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	()	
24	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	(3	107
25	25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	(3	104
26	26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	(3	107
27	27	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	(3	89
28																1	139																					
29																3	104																					
30	30 30 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 3															3	125																					
31																3	89																					
32	32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	()	3	106
	MEAN																107,97																					
													N	⁄ΙΕΙ	OIA	ΙN																						107
													1	MO	DU	JS																						107

Lampiran 3.3 Data Hasil Penelitian Evaluasi Kompetensi Manajerial

DATA EVALUASI KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

NT.	D					Buti	r Soal					T1.1
No	Responden	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	Jumlah
1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	36
5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	38
6	6	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	33
7	7	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36
8	8	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33
9	9	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	35
10	10	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
11	11	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	33
12	12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38
13	13	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	35
14	14	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
15	15	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	37
16	16	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36
17	17	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	34
18	18	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	29
19	19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
20	20	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31
21	21	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
22	22	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
23	23	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36

NIo	Dogwoodon					Buti	ir Soal					Turnelah			
NO	Kesponden	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	Jumlah			
24	24	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	34			
25	25	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	29			
26	26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30			
27	27	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37			
28	28	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37			
29	29	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36			
30	30	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	34			
31	24 24 4 4 2 2 4 4 4 3 3 4 25 25 3 3 2 2 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 3														
32	No Responden 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 24 24 4 4 2 2 4 4 4 3 3 4 25 25 3 3 2 2 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3														
	24 24 4 4 2 2 4 4 4 3 3 4 25 25 3 3 2 2 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3														
	·				MEDIA	AN				<u> </u>		34,5			
	·				MODU	JS						37			

DATA PENELITIAN PERENCANAAN KOMPETENSI MA

N. D. I							N	lomor Ite	m	
No. Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3
5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3
7	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
8	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3
9	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
11	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
12	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4
13	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
14	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
15	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
16	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3
17	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3
18	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
19	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3
20	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
21	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
22	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4
23	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4
24	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
25	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4
26	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
27	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3
28	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3
29	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
30	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
31	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
32	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
							Mean			

Mean
Median
Modus

max

min

NAJERIAL

					T
11	12	13	14	15	Jumlah
3	3	2	3	2	42
3	3	3	3	3	45
3	3	3	3	3	46
3	2	2	2	2	41
3	3	3	3	3	46
3	2	3	3	3	44
3	3	3	3	3	46
3	3	3	3	3	43
3	3	3	3	3	46
3	3	3	3	4	48
3	3	3	3	3	47
3	3	3	3	3	48
3	3	3	3	3	52
3	3	3	3	3	48
3	3	3	3	3	47
3	4	3	4	3	47
3	3	3	4	3	50
3	3	3	3	3	48
4	3	3	3	3	51
3	3	3	3	3	53
4	3	3	3	3	50
3	3	3	3	3	51
3	3	3	3	3	49
3	3	4	3	3	54
3	3	3	3	3	49
3	3	3	3	3	47
3	3	3	3	4	51
4	3	3	3	3	50
3	3	3	3	3	50
4	4	3	4	3	57
3	3	4	3	3	54
4	3	3	4	4	54
					48.5625
					48
					46

57

41

3.6802656

No. Resp.				I	I	I	ı	I	I		I	
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	2
3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2
4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
31	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

LAKSANAAN RENCANA MANAJERIAL

	Nome	or Item																		
28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	2	2	3	2	4	2	4	2	4	3	4	3	2	4	3	3	3	4
3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Rata-rata

Median

Modus

-		
49	50	Jml
4	4	138
4	3	108
3	3	93
4	4	124
4	3	107
4	3	107
4	3	107
4	3	107
4		107
4	3	107
4	3	104
4	3	104
4	3	104
4	3	104
4	3	107
4	3	107
4	3	107
3	3	105
4	3	106
4	3	114
4	3	104
4	3	107
4	3	107
4	3	107
4	3	104
4	3	107
4	3	89
4	4	139
4	3	104
4	3	125
4	3	89
3	3	106
		107.969
		107
		107

45 1 45 2 45 3 45 4 45 5 45 6 45 7 45 8 45 9 45 10 45 11 45 12 45 13 45 14 45 15 45 16 45 17 45 18 45 19 45 20 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 2 45 3 45 4 45 5 45 6 45 7 45 8 45 9 45 10 45 11 45 12 45 13 45 14 45 15 45 16 45 17 45 18 45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45	
45	
45 5 45 6 45 7 45 8 45 9 45 10 45 11 45 12 45 13 45 14 45 15 45 16 45 17 45 18 45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 6 45 7 45 8 45 9 45 10 45 11 45 12 45 13 45 14 45 15 45 16 45 17 45 18 45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 8 45 9 45 10 45 11 45 12 45 13 45 14 45 15 45 16 45 17 45 18 45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 9 45 10 45 11 45 12 45 13 45 14 45 15 45 16 45 17 45 18 45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 10 45 11 45 12 45 13 45 14 45 15 45 16 45 17 45 18 45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 11 45 12 45 13 45 14 45 15 45 16 45 17 45 18 45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 12 45 13 45 14 45 15 45 16 45 17 45 18 45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 12 45 13 45 14 45 15 45 16 45 17 45 18 45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 14 45 15 45 16 45 17 45 18 45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 15 45 16 45 17 45 18 45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 16 45 17 45 18 45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 17 45 18 45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 18 45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 19 45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 20 45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
45 21 46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
46 1 46 2 46 3 46 4 46 5	
46 2 46 3 46 4 46 5	21
46 3 46 4 46 5	
46 4 46 5	
46 5	
16 6	
46 6	
46 7	
46 8	
46 9	
46 10	
46 11	

21

60 15-22 15 23-30

45 31-38

39-46

47-54

55-62

0

0

0

21

35 0

56

139 89 10.6725

100	
0	0
0	0
0	0
37.5	37.5
62.5	100
0	
100	

DATA PENELITIAN EVALUASIKOMPETENSI MANAJERIAL

No Boon					Nomo	or Item	1				Lumloh				
No. Resp.	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	Jumlah				
1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31				
2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32				
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30				
4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	36				
5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	38				
6	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	33				
7	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36				
8	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33				
9	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	35				
10	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39				
11	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	33				
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38				
13	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	35				
14	14 4 4 3 3 4 4 4 4 4														
15	15 4 4 4 4 4 3 4 3 3 4														
16	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36				
17	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	34				
18	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	29				
19	19 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3														
20	20 3 3 3 3 4 3 3 3 3														
21	21 4 4 3 3 4 4 4 4 4														
22	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37				
23	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36				
24	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	34				
25	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	29				
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30				
27	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37				
28	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37				
29	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36				
30	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	34				
31	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	29				
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30				
				Mean	1						34.03125				
				Aedia							34.5				
			1	Modu	S						37				

39 29

3.0950989

VALIDITAS DATA PENELITIAN PERENCANAAN KOMPETENSI MANAJERIAL

No. Responden								omor Ite								Jumlah
•	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	42
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	41
5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
6	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	44
7	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
8	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	43
9	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
10	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	48
11	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	47
12	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	48
13	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	52
	14 4 4 3 3 4 3 </td <td>48</td>															48
	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
	3 3 3 2 4 4 3 2 3 3 3 4 3 4 3															47
17	4 4 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3															50
18	17 4 4 3 3 4 4 3 </td <td>48</td>															48
19	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	51
20	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	53
21	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	50
22	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	51
23	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	49
24	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	54
25	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	49
26	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	47
27	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	51
28	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	50
29	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
30	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	57
31	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	54
32	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	54
							Mean									48.5625
						M	edian									48
						N	Iodus									46

VALIDITAS DATA PENELITIAN PELAKSANAAN RENCANA MANAJERIAL

No.	o. Nomor Item														T1																					
Resp.	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	Jml
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	138
2	2	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	2	3	4	4	2	2	3	2	4	2	4	2	4	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	108
3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	93
4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	124
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	104
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	104
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	104
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	104
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	105
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	106
20	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	114
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	104
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	104
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	107
27	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	89
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	139
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	104
30	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	125
31	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	89
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	106
]	Rata-r	ata																		107.969
																	Media	an																		107
																	Modu	18																		107

VALIDITAS DATA PENELITIAN PERENCANAAN KOMPETENSI MANAJERIAL

No Boom	Nomor Item													
No. Resp.	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	Jumlah			
1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31			
2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32			
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30			
4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	36			
5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	38			
6	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	33			
7	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36			
8	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33			
9	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	35			
10	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39			
11	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	33			
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38			
13	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	35			
14	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37			
15	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	37			
16	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36			
17	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	34			
18	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	29			
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30			
20	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31			
21	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37			
22	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37			
23	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36			
24	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	34			
25	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	29			
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30			
27	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37			
28	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37			
29	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36			
30	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	34			
31	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	29			
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30			
					1 ean						34.03125			
					edian						34.5			
				M	lodus						37			