

ISSN: 1979 - 732X

VOLUME 4, Nomor 5, November 2010


MANAJER PENDIDIKAN

Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan
Program Pascasarjana

- ❖ Efektivitas Pengelolaan Pembelajaran Tim Mata Pelajaran IPA
- ❖ Pengelolaan Ekstrakurikuler Kesenian
- ❖ Evaluasi Kinerja Pengawas Taman Kanak-Kanak /Sekolah Dasar Berbasis Tugas Pokok dan Fungsi Kepengawasan di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan
- ❖ Penggunaan Sumber Daya Sekolah Dasar Miskin
- ❖ Peningkatan Disiplin Guru Melalui Pembinaan Informal dan Kepala Sekolah
- ❖ Pembinaan Profesional Guru Melalui Penelitian Tindakan di SMP
- ❖ Pengelolaan Praktek Kerja Industri
- ❖ Pengelolaan Perpustakaan sebagai Penunjang Kegiatan Akademis
- ❖ Implementasi Rapat Rutin untuk Peningkatan Motivasi Berprestasi dan Keterampilan Mengajar Guru
- ❖ Kinerja Kepala Sekolah Daerah Terpencil dalam Pengelolaan Kurikulum
- ❖ Implementasi Pendekatan Kolaboratif untuk Meningkatkan Motivasi Pengelolaan Pembelajaran
- ❖ Pengembangan Sekolah Menengah Pertama Satu Atap
- ❖ Pemetaan Kompetensi Kepala SMP dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Berkelanjutan
- ❖ Efektivitas Kinerja Pengawas Pendidikan Menengah (Dikmen) di Lingkungan Dinas Pendidikan Nasional Pemuda dan Olahraga

Penerbit
Program Studi Magister Administrasi/Manajemen Pendidikan
Program Pascasarjana FKIP Universitas Bengkulu



Manajer Pendidikan	Vol. 4	No. 5	Hal 1 - 103	Bengkulu November 2010	ISSN 1979-732X 
--------------------	--------	-------	-------------	------------------------	---

**PEMETAAN KOMPETENSI
KEPALA SEKOLAH SMP DI PROVINSI BENGKULU DALAM RANGKA
PENINGKATAN KOMPETENSI BERKELANJUTAN**

Oleh :

Manap (Dosen FKIP Universitas Bengkulu)
Pudji Hartuti (Dosen FKIP Universitas Bengkulu)
Puspa Djuwita (Dosen FKIP Universitas Bengkulu)
Komarudin (Widyaiswara LPMP Bengkulu)
Muzanip Alperi (Staf LPMP Bengkulu)

ABSTRACT

The objective of school head master competency mapping is to describe the head master competency which they having and competency they did not having. The actual competency can used to describe the system , mechanism, and criteria for the head master promotion in the past, to develop and to improve the head master competency, preparing content and resources for training to improve the head master competency. The research to elaboration of the promotion system, mechanism and criteria; to conduct the competency mapping guide; data collecting, scoring, and calculating for the school head master competency mapping; to recommend for curriculum training and resources for school head master continuing competency improvement. In the end of the research we can to conduct of the promotion system, mechanism, and criteria; the competency mapping guide; the head master competency map as an individual and group; recommendation for curriculum training and resources for school head master continuing competency improvement.

Keyword: competency mapping; head master

A. PENDAHULUAN

Pada Permendiknas No. 13 Tahun 2009 ditegaskan bahwa “kepala sekolah harus memenuhi kualifikasi umum dan kualifikasi khusus”. Kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi, yang terdiri dari kompetensi kepribadian; kompetensi manajerial; kompetensi kewirausahaan; kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Semakin baik penguasaan kelima kompetensi tersebut, semakin baik pula kinerja kepala sekolah.

Pasca terbitnya Permendiknas No. 13 Tahun 2009 telah diupayakan adanya beberapa kegiatan peningkatan kompetensi kepala sekolah, antara lain berupa pemberian *block-grant* pembinaan kelompok/musyawarah kerja kepala sekolah, pelatihan calon pelatih fasilitator pemberdayaan kelompok/musyawarah kerja kepala sekolah, kemitraan kepala sekolah antara sekolah-sekolah yang tergolong maju dengan sekolah yang belum maju, serta beberapa kegiatan penunjang lainnya. Kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan secara parsial, kurang serius, dan kurang bermakna bagi peningkatan kompetensi kepala sekolah. Peningkatan kompetensi yang diharapkan seringkali tidak dapat diukur karena terdapat ketidakjelasan dalam merumuskan tujuan, dan tidak berdasarkan hasil analisis kebutuhan nyata. Sosialisasi,

pelatihan, workshop dan seminar ditunaikan tetapi pesertanya tidak memperoleh hasil yang memuaskan.

Program peningkatan mutu manajemen sekolah mempunyai dampak ganda terhadap peningkatan berbagai aspek dalam pengelolaan pendidikan di sekolah. Oleh sebab itu, penguasaan kompetensi kepala sekolah amat menentukan keberhasilan suatu satuan pendidikan. Sejak diterbitkannya Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah hingga akhir tahun 2009, belum ada instrumen yang digunakan untuk menyeleksi calon kepala sekolah ataupun mengukur kadar kompetensi kepala sekolah. Setiap daerah (Kabupaten/Kota) mempunyai kebijakan dan kriteria tersendiri untuk mengangkat, memutasikan, ataupun memberhentikan kepala sekolah. Kadang kriteria umum dan persyaratan khusus yang diberlakukan secara nasional tidak dijadikan acuan dalam pengangkatan kepala sekolah, kemendiknas belum memiliki instrumen baku untuk mengukur penguasaan kompetensi kepala sekolah, sehingga diketahui adanya kepala sekolah yang kompeten dan kepala sekolah yang kurang kompeten. Padahal, hasil pemetaan kompetensi dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk peningkatan kompetensi dan kinerja kepala sekolah.

Penyelenggaraan pemerintahan pada era otonomi daerah turut memberikan “warna” dalam seleksi, pengangkatan, penugasan, dan pemberhentian kepala sekolah, dimana unsur politis dan KKN lebih berperan dibandingkan dengan penilaian prestatif, sistem karir, dan profesionalisme. Kondisi ini sangat bertentangan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan, dalam jangka panjang akan sangat memperburuk mutu pendidikan di Bengkulu. Hal ini menambah urgensi perlu adanya, instrumen untuk menguji kesiapan calon kepala sekolah, dan memetakan kompetensi kepala sekolah, guna pelaksanaan pembinaan yang lebih berhasil.

Penguasaan kompetensi kepala sekolah sangat penting untuk dipetakan dalam rangka pembinaan dan penyusunan program pembinaan sesuai dengan kebutuhan. Rendahnya mutu pendidikan di Bengkulu diduga disebabkan oleh lemahnya kompetensi kepala sekolah, dan lemahnya layanan pembinaan terhadap mereka. Sampai saat ini, belum ada data tentang profil kompetensi kepala sekolah, baik secara individu, kabupaten/kota ataupun provinsi Bengkulu. Ketepatan penyediaan data sangat diperlukan untuk memfasilitasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas dan kompetensinya agar sesuai dengan kriteria standar nasional pendidikan atau melebihinya.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dipandang perlu mengadakan pemetaan kompetensi kepala sekolah. Secara umum dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut. “Bagaimanakah kompetensi kepala sekolah menengah pertama di Provinsi Bengkulu”. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengkaji permasalahan “bagaimana kriteria, persyaratan, diklat, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah di masing-masing kabupaten/kota”, serta “bagaimanakah peta kompetensi kepala sekolah”; serta “bagaimanakah rumusan rekomendasi yang diusulkan guna penyempurnaan kriteria, persyaratan, diklat, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah”.

Pada lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) di Provinsi Bengkulu, khususnya pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Bengkulu, telah

ada beberapa judul penelitian yang relevan dengan penelitian ini, yang dikembangkan oleh dosen Jurusan Ilmu Pendidikan, diantaranya telah dilakukan penelitian tentang: analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan profesi kepala sekolah; pemetaan kebutuhan guru berdasarkan rombongan belajar, kualifikasi pendidikan, dan kompetensi guru SMP di Kota Bengkulu; pemetaan masalah dan potensi pendidikan dasar dan menengah di Provinsi Bengkulu; analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah; serta analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan calon pengawas sekolah.

Penelitian pemetaan kompetensi kepala sekolah secara umum bertujuan untuk menggambarkan kompetensi yang telah dikuasai oleh kepala sekolah serta kompetensi yang belum dikuasainya. Peta kompetensi tersebut dapat dijadikan dasar untuk merencanakan perbaikan sistem dan mekanisme pengangkatan kepala sekolah; pembinaan dan peningkatan kompetensi kepala sekolah; menyiapkan silabus dan bahan yang diperlukan untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan peningkatan kompetensi kepala sekolah.

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk: mendeskripsikan kriteria, persyaratan, diklat, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah; mengembangkan instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah; menyusun panduan pemetaan kompetensi kepala sekolah; menyajikan profil kompetensi kepala sekolah baik secara individu maupun kolektif; merumuskan rekomendasi perbaikan kriteria, persyaratan, diklat, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah.

Hasil pemetaan kompetensi kepala sekolah secara umum bermanfaat untuk menggambarkan penguasaan kompetensi kepala sekolah, sehingga diketahui ada kepala sekolah yang kompeten, dan kepala sekolah yang kurang kompeten. Peta kompetensi juga dapat dijadikan sebagai bahan fasilitasi dalam upaya peningkatan kompetensi kepala sekolah. Secara khusus penelitian ini bermanfaat dalam menghasilkan: uraian deskriptif kriteria, persyaratan, diklat, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah; instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah; panduan pemetaan kompetensi kepala sekolah; peta penguasaan kompetensi kepala sekolah baik secara individu maupun kelompok; serta rekomendasi perbaikan kinerja, persyaratan, diklat, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah.

Penelitian pemetaan kompetensi kepala sekolah khususnya pada jenjang SMP dipandang penting, disebabkan oleh adanya kecenderungan bahwa: *Pertama*, pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan belum berjalan sesuai dengan harapan, berbagai keputusan dan kegiatan satuan pendidikan dapat dijalankan secara lebih otonom dan profesional, pada kenyataannya pengelolaan pendidikan menjadi semakin birokratis dan kurang profesional.

Kedua, konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) yang dijadikan acuan dalam pengelolaan sekolah yang lebih mandiri dan profesional sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Sisdiknas, di banyak sekolah belum dapat diimplementasikan secara benar, bahkan cenderung sebaliknya.

Ketiga, sejak berlakunya Undang-undang No. 20/2003, Permen No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dan Permen No. 13/2007 tentang Standar Kepala Sekolah belum pernah disusun instrumen uji kompetensi baik bagi calon

kepala sekolah ataupun bagi kepala sekolah yang sudah menduduki jabatan.

Keempat, sertifikasi guru sebagai salah satu upaya untuk peningkatan profesionalisme jabatan guru dan tenaga kependidikan serta peningkatan kesejahteraannya, cenderung berorientasi untuk mendapatkan peningkatan kesejahteraannya tetapi belum banyak mengubah budaya profesionalnya.

Kelima; guru, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan birokrat penyelenggara pendidikan yang seharusnya memerankan diri sebagai mitra dalam mencapai keberhasilan penyelenggaraan pendidikan seringkali bertindak selaku atasan. Jabatan guru, kepala sekolah, pengawas, dan birokrat pendidikan mestinya dipandang sebagai alternatif karir profesi guru, yang persaratan mutasi dan promosinya berbasis karir dan prestasi kerja.

Keenam; LPTK, LPMP, Dinas Pendidikan, dan Sekolah-sekolah seringkali berada dalam posisi yang berbeda, dan seolah mempunyai kepentingan yang berbeda, pada kehadiran masing-masing pihak mestinya dapat saling melengkapi dalam rangka penyediaan pelayanan pendidikan yang dapat memenuhi keperluan masyarakat secara merata dan bermutu.

Program hibah penelitian kerjasama antara Universitas Bengkulu dengan LPMP Bengkulu menghasilkan modal ilmiah dan karya yang bermanfaat bagi peningkatan profesionalisme kepala sekolah dan pemecahan masalah kelembagaan pendidikan khususnya di Provinsi Bengkulu, antara lain berupa: Laporan penelitian pemetaan kompetensi kepala sekolah; Instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah; Panduan pemetaan kompetensi kepala sekolah; Peta kompetensi kepala sekolah baik peta kompetensi secara Individu maupun per Kabupaten/Kota; serta publikasi ilmiah pada jurnal tingkat nasional tentang pemetaan kompetensi kepala sekolah.

B. METODE PENELITIAN

Pemetaan kompetensi kepala sekolah ditujukan untuk menggambarkan peta kompetensi kepala sekolah. Berdasarkan peta kompetensi dapat diketahui keunggulan dan kelemahan kompetensi kepala sekolah, atas dasar keunggulan dan kelemahan kompetensi kepala sekolah tersebut maka dapat dibuat rekomendasi perbaikan atau peningkatan kompetensi kepala sekolah.

Penelitian pemetaan kompetensi ini termasuk dalam jenis "penelitian dan pengembangan" (*Research and Development*), dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) mendeskripsikan kriteria, persyaratan, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah; (2) mengembangkan instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah; (3) menyusun panduan pemetaan kompetensi kepala sekolah; (4) menyajikan profil kompetensi kepala sekolah baik secara individu maupun kolektif; (5) merumuskan rekomendasi perbaikan kriteria, persyaratan, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah.

Penelitian pemetaan kompetensi kepala sekolah secara umum bertujuan untuk menggambarkan kompetensi yang telah dikuasai oleh kepala sekolah serta kompetensi yang belum dikuasainya. Peta kompetensi tersebut dapat dijadikan dasar untuk merencanakan perbaikan sistem dan mekanisme pengangkatan kepala sekolah; pembinaan dan peningkatan kompetensi kepala sekolah; menyiapkan silabus dan

bahan yang diperlukan untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan peningkatan kompetensi kepala sekolah. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kriteria, persyaratan, diklat, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah yang telah berlaku; mengembangkan instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah; menyusun panduan pemetaan kompetensi kepala sekolah; menyajikan profil kompetensi kepala sekolah baik secara individu maupun kolektif; menyusun rekomendasi perbaikan kriteria, persyaratan, diklat, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah.

Perangkat utama yang akan dijadikan basis data adalah instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah, yang disusun, dianalisis, dan diuji, dan dikembangkan secara bertahap sehingga semakin efektif penggunaannya. Perangkat ini dilengkapi dengan petunjuk pelaksanaan dan pengolahannya diadopsi dari instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah yang dikembangkan oleh LPPKS.

Subjek utama penelitian ini adalah kepala SMP di 5 Kabupaten/Kota di Provinsi Bengkulu. Adapun sumber datanya selain adalah hasil isian dan pernyataan langsung dari kepala sekolah tentang penguasaan kompetensi kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai subjek utama yang terlibat dalam penelitian ini antara lain dikemukakan pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Jumlah Kepala Sekolah YANG Telah Terdaftar Dalam Sistem NUPTK Dan Kepala Sekolah Yang Mengisi Instrumen Pemetaan Kompetensi

No	Kab/Kota	Jumlah Sekolah	Jumlah Sampel	Tidak Hadir
1	Kota Bengkulu	22	20	2
2	Bengkulu Selatan	31	31	0
3	Kaur	22	18	4
4	Kepahiang	20	17	3
5	Rejang Lebong	32	30	2
	Jumlah Responden	127	116	11
	Persentase	100 %	92,34 %	7,66 %

Jumlah kepala sekolah yang telah terdaftar dalam sistem NUPTK di lima kabupaten/kota dalam wilayah Provinsi Bengkulu sebanyak 127 orang, sedangkan yang hadir mengisi instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah sebanyak 116 orang, atau sebanyak 92,34 %.

1. Prosedur Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan langkah kerja sebagai berikut: mendeskripsikan kriteria, persyaratan, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan dan penempatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah; mengembangkan instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah (mengadopsi instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah yang disusun LP2KS atas kesepakatan dengan LPMP Bengkulu; melaksanakan pemetaan kompetensi kepala sekolah; peta kompetensi kepala SMP per Kabupaten/Kota di Bengkulu; merumuskan rekomendasi perbaikan kriteria, persyaratan, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan dan penempatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah.

a. Kriteria dan syarat pengangkatan kepala sekolah

Mendeskripsikan kriteria, persyaratan, diklat, pengangkatan, penempatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah. Langkah ini dimaksudkan untuk merekam bagaimana seorang kepala sekolah mendapat jabatan kepala sekolah, apakah persyaratan dan kriteria diberlakukan, apakah melalui atau tanpa diklat sebelumnya, proses pengangkatan, aturan mutasi, pembinaan, dan pemberhentian dari jabatan kepala sekolah.

b. Mengembangkan Instrumen Pemetaan Kompetensi.

Instrumen pemetaan kompetensi dikembangkan berdasarkan pada kompetensi yang telah ditetapkan dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2005 tentang kepala sekolah. Dari lima dimensi kompetensi tersebut diuraikan menjadi 33 sub dimensi kompetensi yang harus dikuasai kepala sekolah, yang jumlah kompetensi masing-masing dimensinya tidak sama. Jumlah indikator yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini sebanyak 109 indikator, setiap indikator memiliki kemungkinan jawaban sebanyak 4 jenjang, hingga terdapat 436 alternatif jawaban. Dalam rangka pengembangan instrumen pemetaan kompetensi diperlukan *ekspert judgment* dan audit eksternal dengan jalan menguji-coba instrumen yang telah disusun.

c. Pemetaan Kompetensi Kepala Sekolah

Pemetaan kompetensi kepala sekolah tahap I akan diberlakukan untuk kepala SMP Negeri di lima kabupaten/kota se Provinsi Bengkulu, unit analisisnya per kabupaten/kota, sehingga rekomendasi tindak lanjut hasil pemetaan dapat diberlakukan untuk setiap kabupaten/kota yang bersangkutan. Pelaksanaan pemetaan kompetensi dilakukan oleh peneliti yang berasal dari LPMP, peneliti melakukan pemetaan masing-masing pada kabupaten/kota yang berbeda, peneliti bekerjasama dengan ketua MKKS SMP di tiap kabupaten/kota, dengan argumentasi untuk melakukan *need analisis* untuk kebutuhan pelaksanaan diklat peningkatan kompetensi kepala sekolah.

d. Pemetaan Kompetensi Kepala SMP Negeri di Wilayah Sampel

Berdasarkan hasil pemetaan kompetensi dapat dibuat peta kompetensi kepala sekolah per individu ataupun per-kabupaten/kota yang meliputi aspek kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi akademik, dan kompetensi sosial.

e. Rekomendasi Tindak Lanjut Atas Hasil Pemetaan Kompetensi.

Berdasarkan peta penguasaan kompetensi tersebut, dapat dirancang rekomendasi perbaikan kriteria dan persyaratan untuk menjadi kepala sekolah, pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah, seleksi, pengangkatan dan penugasan sebagai kepala sekolah, serta syarat mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah, serta penyusunan kurikulum/kisi-kisi/silabus dan materi diklat peningkatan kompetensi kepala sekolah.

2. Peran Masing-Masing Peneliti

Ketua peneliti bersama peneliti 2 dan peneliti 3 bertugas pengorganisir penelitian, mendisain pengembangan instrument, mengujicoba dan merevisi instrument; menyusun panduan pelaksanaan dan pengolahan hasil pemetaan kompetensi; menyusun rekomendasi pelatihan peningkatan kompetensi; menyusun kisi-kisi/silabus dan materi diklat pemetaan kompetensi; serta menyusun laporan hasil analisis salah satu kabupaten/kota sebagai sampel analisis bagi kabupaten/kota

lainnya. Peneliti 4 dan peneliti 5 bertugas: mengujicoba draft instrument kepala SMP se Kota Bengkulu; melaksanakan pemetaan dan mengkoordinasikannya dengan kegiatan lain serta bekerjasama dengan ketua MKKS SMP kabupaten/kota se Provinsi Bengkulu; membantu tabulasi dan pengelolaan hasil pemetaan kompetensi; menyiapkan bahan dan pelaksanaan workshop hasil penelitian; mempersiapkan bahan-bahan untuk pemuatan karya ilmiah ke jurnal, dan publikasi ilmiah lainnya; serta menyusun laporan hasil analisis masing-masing satu kabupaten/kota seorang.

3. Pedoman Pengolahan dan Penafsiran Data

a. Persyaratan dan Kriteria Pengangkatan, dan Pembinaan Kepala Sekolah

Data yang terkumpul ditabulasi menurut klasifikasinya, lalu dijumlahkan pernyataannya untuk setiap item, lalu dimaknai dengan menggunakan patokan persentase dan penafsirannya dibagi menjadi lima tafsiran yaitu semua, sebagian besar, sebagian kecil, tidak seorangpun.

PERSENTASE DAN TAFSIRAN ATAS JAWABAN RESPONDEN

Persentase	Tafsiran Jawaban
100 %	Seluruh, semua responden
51-99 %	Sebagian besar, lebih dari separuh responden
50 %	Separuh/sebagian
1-49 %	Sebagian kecil, kurang dari separuh responden
0 %	Tidak seorangpun

1. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi kepala sekolah dapat dikategorikan sebagai berikut:

KATEGORI KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH

KATEGORI	TINGKAT KOMPETENSI	INDIKATOR KINERJA
A	(0-25 %) Tidak Kompeten	Tidak memahami, tidak melaksanakan, tidak membuat, atau Tidak konsisten
B	(26-50 %) Kurang Kompeten	Kurang/sedikit memahami, sedikit melaksanakan, membuat tapi ragu kesesuaian kriteria, atau kurang konsisten
C	(51-75 %) Terkadang Kompeten	Terkadang memahami, terkadang melaksanakan, terkadang membuat agak konsisten
D	(76- 100 %) Kompeten	Memahami secara detil, melaksanakan secara konsisten, membuat sesuai dengan kriteria, Konsisten

Peta kompetensi kepala sekolah dikaji secara berjenjang berupa: Peta Kompetensi Kepala Sekolah Tingkat Provinsi, Tingkat Kabupaten/kota, Per-Individu; Analisis Keunggulan dan Kelemahan Kompetensi Kepala Sekolah; dan Rekomendasi Peningkatan Kompetensi Berkelanjutan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Standar Nasional Pendidikan

Standar nasional pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lingkup

SNP meliputi: standar isi; standar proses; standar kompetensi lulusan; standar pendidik dan tenaga kependidikan; standar sarana dan prasarana; standar pengelolaan; standar pembiayaan; dan standar penilaian pendidikan. Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. SNP berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. SNP bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.

2. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional; kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah atau sertifikat keahlian yang relevan.

Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik; kompetensi kepribadian; kompetensi profesional; dan kompetensi sosial. Tenaga kependidikan pada satuan pendidikan sekurang-kurangnya terdiri atas **kepala sekolah**, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium dan tenaga kebersihan sekolah.

Kesesuaian dan frekuensi diklat yang pernah diikuti, lama pengalaman mengajar, kesesuaian bidang pengajaran dengan latar belakang pendidikan, frekuensi, tingkat dan relevansi seminar-seminar yang pernah diikuti, serta pengalaman dalam memimbing siswa, dan pengalaman dalam berorganisasi dapat mempengaruhi tingkat kompetensi guru sebagai tenaga pengajar. Dalam pemetaan kompetensi kepala sekolah diperlukan adanya instrumen yang tepat dan aplikabel, serta metodologi penyusunan dan penggunaannya, sehingga mampu menggambarkan tingkat kompetensi para kepala sekolah yang menggunakan instrumen tersebut.

3. Standar Kepala Sekolah

Kriteria standar untuk menjadi kepala satuan pendidikan (sekolah) meliputi: berstatus sebagai guru; memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku; memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun bagi guru TK/RA; 5 (lima) tahun bagi guru SD/MI dan SMP/MTS/SMA/SMK); dan memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan. Kriteria untuk menjadi kepala SDLB/SMPLB/SMALB meliputi: berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan khusus; memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku; memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di satuan pendidikan khusus; dan memiliki kemampuan kepemimpinan, pengelolaan, dan kewirausahaan di bidang pendidikan khusus. Kriteria kepala satuan pendidikan sebagaimana dimaksud dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

4. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi yang perlu dimiliki kepala sekolah meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. **Kompetensi Kepribadian;** Kepala sekolah diharapkan tampil berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah; memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah; bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; dapat mengendalikan diri dalam menghadapi masalah pekerjaan sebagai kepala sekolah, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Kompetensi Manajerial; Kepala sekolah sebagai **manajer** dituntut untuk mampu menyusun perencanaan sekolah pada berbagai tingkatan perencanaan; mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal; mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif; menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah; mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah; mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak-lanjutnya.

Kompetensi Kewirausahaan; Kepala sekolah diharapkan memiliki kompetensi **kewirausahaan**, yaitu memiliki kemampuan untuk: menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah; bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah; pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah; memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

Kompetensi Supervisi; meliputi kemampuan untuk merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Kompetensi Sosial; Penguasaan kompetensi **sosial** meliputi kemampuan untuk: bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah; berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

5. Asumsi Pengukuran Kompetensi Kepala Sekolah dan Prospeknya

Dalam 5 dimensi kompetensi sebagaimana diuraikan di atas ada 33 sub-kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Pada sub-kompetensi kepribadian dapat dirumuskan 22 indikator, sub-kompetensi manajerial dirumuskan 59 indikator, sub-kompetensi supervisi akademik 15 indikator, sub-kompetensi kewirausahaan 6 indikator, dan sub-kompetensi sosial 7 indikator. Sehingga dari kelima kompetensi tersebut terdapat 109 indikator. Jika setiap indikatornya memiliki 4 alternatif kemungkinan jawaban, maka terdapat 436 alternatif jawaban. Alternatif jawaban disajikan dalam bentuk kualitatif, akan tetapi untuk kepentingan penskoran setiap alternatif jawaban memiliki bobot, kecuali pilihan jawaban “A” tidak mempunyai bobot alias “nol” karena menandakan kompetensi yang tidak dipahami atau praktek kompetensi yang tidak dilakukan. Sedangkan jawaban “B” diberi bobot “1”, jawaban “C” diberi bobot “2”, dan jawaban “D” diberi bobot “3”.

Tabel 4. Kisi-Kisi Instrumen Pemetaan Kompetensi Kepala Sekolah

No	Dimensi	Kompetensi	Indikator/Item	Alternatif
1.	Kepribadian	6	22	88
2.	Manajerial	16	59	236
3.	Supervisi Akademik	5	15	60
4.	Kewirausahaan	3	6	24
5.	Sosial	3	7	28
	Jumlah	33	109	436

Skor maksimum yang dapat dicapai oleh kepala sekolah adalah ($3 \times 109 = 327$), untuk penafsiran tingkat kompetensi digunakan 4 kategori tingkat penguasaan kompetensi, dengan membuat rentang nilai “kuartil” dari total skor ($327/4 = 81,75$), dibulatkan menjadi 82, maka diperoleh kategori sebagai berikut.

Tabel 5. Kategori Tingkat Kompetensi Kepala Sekolah

Kategori	Rentang Skor	Persen	Kompetensi
A	0-81	00 - 25%	Tidak Kompeten
B	82-163	26 - 50%	Sedikit Kompeten
C	164-245	51 - 75%	Terkadang Kompeten
D	246-327	76 - 100%	Kompeten

Skor aktual masing-masing item berbeda pada setiap orangnya, tergantung pilihan jawaban pada setiap alternatif jawaban yang tersedia. Dalam hal ini, perlu ada ketetapan atau kesepakatan tentang standar minimum penguasaan kompetensi kepala sekolah. Sebagai contoh, kepala sekolah minimum memiliki tingkat kompetensi 75%, jika penguasaan kompetensinya kurang dari 75% dinyatakan belum layak definitif sebagai kepala sekolah. Skor antara 61-74 %

direkomendasikan mengikuti diklat kepala sekolah. Jika sebelum/setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepala sekolah tingkat kompetensinya telah mencapai 75 atau lebih %, maka ia dinyatakan berhak atas pengakuan sebagai kepala sekolah yang “kompeten” melalui pemberian sertifikat atau SIM sebagai kepala sekolah yang dikeluarkan oleh LPMP atau LP2KS. Berikut ini adalah tabel asumsi tindak lanjut atas hasil pemetaan kompetensi kepala sekolah.

Tabel 6. Asumsi Skor Penguasaan Kompetensi Kepala Sekolah dan Tindak Lanjut/Keterangan Penilaian.

Kompetensi (%)	Rekomendasi/Keterangan Penilaian
0 - 60 %	Belum layak/Belajar sendiri dan raih prestasi
61 - 74 %	Mengikuti diklat calon kepala sekolah
62 – 75 %	Target minimal hasil diklat calon kepala sekolah
75 %/lebih	Layak diangkat menjadi kepala sekolah
76 – 80 %	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diangkat menjadi kepala sekolah pratama ➤ Melanjutkan jabatan sebagai kepala sekolah
81 – 85 %	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diangkat menjadi kepala sekolah madya ➤ Melanjutkan jabatan sebagai kepala sekolah
86 – 90 %	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diangkat menjadi kepala sekolah utama ➤ Melanjutkan jabatan sebagai kepala sekolah
90 – 95 %	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diangkat menjadi kepala sekolah utama ➤ Direkomendasikan menjadi pengawas satuan pendidikan
95 – 100 %	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diangkat menjadi kepala sekolah utama ➤ Direkomendasikan menjadi pengawas satuan pendidikan ➤ Dinobatkan sebagai kepala sekolah berprestasi tingkat kabupaten dan disusulkan menjadi calon kepala sekolah berprestasi tingkat provinsi dan seterusnya kepada sekolah berprestasi.

D. SIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar kepala sekolah diangkat sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan hanya sebagian kecil yang prosedur pengangkatannya kurang sesuai dengan standar dan kriteria. Secara umum kepala SMP di Provinsi Bengkulu menyatakan bahwa:

1. Kriteria dan persyaratan menjadi kepala sekolah meliputi kualifikasi pendidikan minimal S1/D4, diangkat pada usia kurang dari 56 tahun, berpengalaman

- mengajar lima tahun atau lebih, berpangkat/golongan III/c atau lebih, berstatus guru SMP, sebagian besar telah memiliki sertifikat pendidik, dan telah lulus diklat calon kepala sekolah.
2. Seleksi dan pengangkatan melalui pengumpulan berkas calon, seleksi berkas calon dan pengangkatan, penilaian dalam seleksi hanya sepihak yang mengetahui, tidak ada pendekatan khusus dalam pengangkatan kepala sekolah.
 3. Pada umumnya mereka telah lulus diklat kepala sekolah, sebagian menyatakan biaya diklat disediakan oleh Dinas Diknas atau LPMP, sebagian atas biaya sendiri, sebagian kecil belum pernah mengikuti diklat kepala sekolah.
 4. Penempatan kepala sekolah pertama kali diangkat di sekolah asal, sebagian besar menyatakan lama masa jabatan 4 tahun, sebagian menyatakan bahwa setelah satu masa jabatan, dapat diangkat untuk masa jabatan kedua di sekolah yang sama, dan masa jabatan ketiga dapat diangkat di sekolah lain, tidak ada negosiasi untuk menjadi kepala sekolah.
 5. Pembinaan profesional dilaksanakan dengan jalan: menjadi anggota MKKS, terlibat aktif dan menjadi pengurus MKKS, MKKS mempunyai program rutin dan insidental, ada workshop penyusunan program MKKS dan program kerja sekolah, tiap akhir tahun pelajaran ada workshop penyusunan laporan tahunan, setiap even khusus, ada pembicaraan khusus dibicarakan dalam forum MKKS, Dinas pendidikan Kab/Kota mengadakan pembinaan kepala sekolah minimal 2x dalam setahun, dan sebagian menyatakan bahwa Dinas pendidikan provinsi dan LPMP mengadakan pembinaan kepala sekolah minimal 2x dalam setahun.
 6. Sebagian kepala sekolah menyatakan bahwa mereka dapat diberhentikan setiap saat, sebagian lagi menyatakan bahwa masa jabatan secara konsisten dibatasi 4 tahunan, penilaian kinerja menjadi dasar pemberhentian kepala sekolah sebelum masa jabatannya berakhir, setelah selesai suatu masa jabatan, dapat diangkat kembali menjadi kepala sekolah di sekolah yang sama, maksimal 2 periode, dan masa jabatan yang ketiga dapat diangkat di sekolah lain, berhenti sebelum masa jabatan dapat dilakukan atas dasar permintaan sendiri ataupun atas perintah atasan, dan setelah selesai masa jabatan kepala sekolah bersedia dan berkeinginan untuk aktif kembali menjadi guru.

Peta kompetensi kepala SMP di Provinsi Bengkulu secara umum termasuk **kompeten**. Kondisinya merata pada semua dimensi di semua daerah Kabupaten/Kota. Dimensi kompetensi sosial merupakan dimensi yang terendah tingkat pencapaiannya. Kompetensi kepribadian kepala SMP termasuk **konsisten**. Sebagian besar kompetensi manajerial kepala SMP termasuk kategori “**kompeten**”, sebagian kecil termasuk kategori “**terkadang kompeten**”, terutama dalam perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengelolaan perubahan, pengelolaan sarana dan prasarana, humas, kesiswaan, KTSP, keuangan sekolah, ketatausahaan, unit pelayanan khusus, ICT, penyediaan fasilitas ICT, serta monitoring dan evaluasi kegiatan. Kompetensi supervisi kepala SMP tergolong **kompeten**. Kompetensi **kewirausahaan** dan **kompetensi sosial** masih tergolong “**terkadang kompeten**”. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan secara berjenjang, mulai dari individual dengan menggunakan hasil isian instrumen kompetensi sebagai acuan dalam memantapkan diri, pembinaan kolektif di tingkat kluster, dan kluster yang lebih luas.

2. Saran

Seleksi dan pengangkatan kepala sekolah disarankan agar: tetap menggunakan persyaratan dan kriteria yang standar; kriteria penilaian yang jelas dan disepakati semua pihak, agar tidak ada “praduga” keliru, penilaian berdasarkan prestasi kerja (portofolio) calon; Diklat calon atau pun peningkatan kompetensi kepala sekolah semestinya diadakan secara rutin atas alokasi biaya dinas diknas ataupun LPMP, namun untuk kegiatan di MKKS dapat dialokasikan dari anggaran operasional sekolah ataupun biaya mandiri; Penempatan agar tetap dipertahankan, bagi pemula ditempatkan di sekolah asal, dan bagi yang berprestasi dapat diangkat kembali, dan ditempatkan di sekolah lain; Perlu ada penguatan kegiatan MKKS/KKKS agar terdapat peningkatan kompetensi dan berdampak pada perbaikan mutu sekolah sebagai dampak kerjasama antar kepala sekolah; dan Pemberhentian kepala sekolah agar tetap berbasis masa jabatan 4 tahunan, jika diberhentikan sebelum masa bhaktinya selesai perlu didasari alasan yang jelas, baik atas dasar permintaan sendiri maupun atas pertimbangan atasan, semuanya mesti berbasis kinerja.

Memaknai pemetaan sekolah yang ada, secara umum perlu ada peningkatan kompetensi dalam berbagai dimensi kompetensi. Pada kompetensi kepribadian telah tergolong kompeten, namun masih terdapat peluang peningkatan kompetensi karena ini penilaiannya subjektif, kepala sekolah cenderung memilih jawaban yang **“sebaiknya”** dan bukan **apa adanya**; Diperlukan upaya peningkatan kompetensi manajerial, terutama dalam perencanaan, pengorganisasi, kepemimpinan, pengelolaan perubahan, sarana dan prasarana, humas, kesiswaan, KTSP, keuangan, ketatausahaan, unit pelayanan khusus, ICT, penyediaan fasilitas ICT, serta monitoring dan evaluasi kegiatan sekolah; Kompetensi **supervisi** secara umum tergolong **kompeten**, namun dalam praktiknya belum nampak ada rencana dan hasil kerja pengawasan sekolah yang sistematis; Kompetensi **kewirausahaan** dan kompetensi **sosial sama-sama** perlu ditingkatkan penguasannya melalui berbagai cara/media.

DAFTAR PUSTAKA

- Depdiknas (2006). *Petunjuk Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen*. Dirjen Dikdasmen, Direktorat Pembinaan SMP, Depdiknas, Jakarta.
- Badan Standar Nasional Pendidikan (2006). *Naskah akademik tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta: Depdiknas
- Bossert (2002). *Becoming a Good Principal: The Forst Years*. Paper Presented at the Annual Meeting of the Midsouth Educational Research Association, Litle Rock AS.
- Cohen (1982). *The Principal and Staff Development in the S Cohen, 1982 High School*. New York: Bank Street College in Education.
- Crow & Paterson, (1998). *Improving School Public Relation Through Principal Leadership*. New York: Allyn and Bacon.
- Fullan, MG (2000). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College, Colombia University.
- Imergart, Glen (1988). *Leadership and Leader Behavior, in Handbook of Research Educational Administration*. London: Longman
- Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 085/U/1994 tanggal 14 April 1994 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Kepala Sekolah.
- Leithwood dan Montgomery's (1998). *The Principal First Years: The Mutual Process of Developing Leadership*. *Educational Leadership*, 6 (6) 32-49.
- Manap, (2008), Analisis Kebutuhan Pelatihan Calon Kepala Sekolah, Laporan Penelitian, Program Magisten Pendidikan FKIP Universitas Bengkulu.
- Manap dan Puspa Juwita (2009), Analisis Kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan di Kota Bengkulu, Laporan Penelitian, Program Magisten Pendidikan FKIP Universitas Bengkulu.
- Manap, Sarwit, dan Boko Susilo, (2009), Pemetaan Potensi dan Masalah Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Provinsi Bengkulu, Laporan Penelitian, Lembaga Penelitian, Universitas Bengkulu.
- Mulyasa (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Oteng Sutisna (1996). *Administrasi Pendidikan. Petunjuk Poraktis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Penerbit Angkasa.
- Pasaribu, Rugun (1986). *Perilaku Supervisi Instruksional Kepala Sekolah dan Kontribusinya terhadap Penampilan Mengajar Guru pada STM Kota Madya dan Kabupaten Bandung*. Bandung: Fakultas Pascasarjana, Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Bandung.
- Peraturan Pemerintah No.38 tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar nasional Pendidikan.
- Rosenholtz, S.J. (1988). *Efective Schools: Interpreting the Evidence' American Journal of Education* 93 (3) 42 – 64.