

**KUALITAS MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM RANGKA IMPLEMENTASI KEBIJAKAN  
MANAJEMEN BERBASIS LUAS**

**(Studi Eksplorasi tentang kemampuan standar yang diperlukan  
Kepala SD dalam Mengelola lembaga pendidikan dasar di Kab.  
Bandung)**

**Oleh:  
Sururi & Suryadi**

**ABSTRAK**

Penelitian ini didorong oleh adanya kebijakan tentang *Regrouping* SD, walaupun di Indonesia telah dilaksanakan sejak Tahun 1997/1998, namun di Kabupaten Bandung, dari 122 SD Negeri baru dapat digabung menjadi 61 SD, dan memunculkan permasalahan yang saslak satunya berkaitan dengan profesionalisasi jabatan kepala sekolah bagi sekolah-sekolah yang digabungkan.

Empat problematik yang diajukan dalam penelitian ini ialah:

(1) Kemampuan-kemampuan manajerial apa yang dilakukan Kepala SD dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai pimpinan sekolah dasar? (2) Bagaimana intensitas kemampuan manajerial yang digunakan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari? (3) Kendala apa yang dihadapi Kepala SD dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial di sekolah-sekolah? (4) Bagaimana profil kemampuan Kepala SD yang dapat mengelola sekolah hasil penggabungan?

Dari hasil penelitian ditemukan kepala SD di Kabupaten Bandung menganggap bahwa kemampuan manajerial yang dibutuhkan para Kepala SD dalam pelaksanaan manajemen sekolah dasar hasil penggabungan ialah: (1) pengembangan akademik/pengajaran; (2) pengembangan administrasi sekolah; (3) pengembangan kepemimpinan; (4) pengembangan supervisi pengajaran; dan (5) pengembangan inovasi pendidikan. Sedangkan profil kemampuan manajerial Kepala SD yang efektif bagi manajemen SD hasil penggabungan di Kabupaten Bandung, mencakup lima bidang kemampuan, yaitu: (1) Bidang kemampuan akademik/pengajaran; (2) Bidang administrasi dan ketatalaksanaan sekolah; (3) Bidang kepemimpinan pendidikan; (4) Bidang supervisi pengajaran; dan (5) Bidang pelaksanaan inovasi pendidikan di sekolah.

## I. PENDAHULUAN

Upaya pencapaian tujuan pendidikan (di sekolah) akan banyak bergantung kepada berbagai faktor, baik dari dalam sistem sekolah itu sendiri maupun faktor-faktor dari luar sistem sekolah. Salah satu faktor kunci (*the key factor*) yang berasal dari "internal system" sekolah adalah kepala sekolah. Hal ini disebabkan oleh fungsi dan peranan kepala sekolah sebagai manajer sekolah yang secara formal ditetapkan oleh pemerintah. Kepala Sekolah dalam era otonomi dewasa ini merupakan "the key person" yang menentukan kelancaran dan keberhasilan segala kegiatan sekolah yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan pendidikan nasional maupun tujuan kelembagaan sekolah.

Dengan demikian, upaya pencapaian tujuan pendidikan kelembagaan sekolah akan banyak dipengaruhi oleh kemampuan-kemampuan (*skills*) dan wawasan (*Vision*) yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan peranan dan fungsinya sebagai manajer sekolah. Apabila kepala sekolah memiliki kemampuan-kemampuan profesional yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugasnya sebagai pimpinan dan penanggung jawab kegiatan sekolah, maka hal ini memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan yang diharapkan secara efektif. Setiap peran ataupun tugas yang harus dilaksanakan kepala sekolah sebagai pimpinan dan penanggung jawab sekolah menuntut sejumlah kemampuan khusus yang memungkinkan kepala sekolah dapat melaksanakan tugas atau peranannya secara efektif.

Salah satu kemampuan yang sangat dibutuhkan dalam rangka implementasi kebijakan *Broder Based Educalioh* ini berkaitan dengan bagaimana kepala sekolah dapat menyusun desain

perencanaan strategis (*Strategic Planning*) kelembagaan sekolah yang dipimpinnya. Perlunya perencanaan strategis kelembagaan sekolah ini dimaksudkan dalam upaya pembaharuan sistem manajemen.

Penelitian ini diarahkan pada ditemukannya gambaran kemampuan-kemampuan yang diperlukan oleh Kepala Sekolah Dasar untuk dapat melaksanakan tugas-tugas manajerial kelembagaan yang berbasis luas. Gambaran kemampuan yang diperlukan tersebut, merupakan indikator-indikator kritis yang bersifat empirik, yang akan dianalisis berdasarkan indikator-indikator konseptual-teoritik. Output dari hasil pengkajian dari kedua sudut pandang tersebut, pada akhirnya harus menghasilkan indikator-indikator baru sebagai salah satu masukan (input) dalam menemukan standar minimal termasuk proses standarisasi kualitas manajerial Kepala Sekolah Dasar yang diharapkan.

## II. METODE PENELITIAN

Teknik pengolahan data untuk aspek kuantitatif digunakan teknik statistik *Weighted Mean Score* (WMS), dan *prosentase* (%). Teknik WMS digunakan dengan memberikan bobot pada setiap alternatif jawaban berdasarkan skala yang telah ditetapkan, sebagai berikut: (1) Untuk kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan: (a) Sangat Dibutuhkan diberi bobot 4; (b) Dibutuhkan diberi bobot 3; (c) Kadang-kadang Dibutuhkan diberi bobot 2; (d) Kurang Dibutuhkan diberi bobot 1; dan (e) Tidak Dibutuhkan diberi bobot 0; (2) Untuk kemampuan-kemampuan yang digunakan: (a) Selalu Digunakan diberi bobot 4; (b) Sering Digunakan diberi bobot 3; (c) Kadang-kadang Digunakan diberi bobot 2; (d) Jarang Digunakan

diberi bobot 1; dan (e) Tidak pernah Digunakan diberi bobot 0.

Sebagai pedoman untuk menafsirkan dan menganalisa skor rata-ratanya, digunakan katagori: (1) Skor 0,00 - 0,55 dikatagorikan sangat rendah dengan tafsiran Tidak Digunakan karena tidak bermanfaat; (2) Skor 0,56 - 1,55 dikatagorikan rendah dengan tafsiran Kurang Digunakan karena kurang bermanfaat; (3) Skor 1,56 - 2,55 dikatagorikan cukup tinggi dengan tafsiran Kadang-kadang digunakan karena kadang-kadang pula bermanfaat; (4) Skor 2,56 - 3,55 dikatagorikan tinggi dengan tafsiran Sering Digunakan karena bermanfaat; dan (5) Skor 3,55 - 4,00 dikatagorikan sangat tinggi dengan tafsiran Selalu Digunakan karena sangat bermanfaat. Penggunaan teknik ini difokuskan pada problematik penelitian pertama, dan kedua.

Sedangkan, untuk aspek kualitatif, khususnya untuk problematik penelitian keempat, digunakan teknik analisis komparasi melalui teknik panda-laman kajian (*verstehen*).

Kepala SD yang dijadikan sampel terdiri dari 30 Kepala SD biasa dan 31 orang Kepala SD hasil penggabungan. Penentuan sampel terhadap 61 SD tersebut dianggap telah representatif, karena prosedur pelaksanaan penggabungan sekolah tersebut, telah mempertimbangkan proporsi sekolah- sekolah tiap desa yang ada di setiap kecamatan di Kabupaten Bandung dengan segala aspeknya.

## UL HASIL PENELITIAN

### 1. Kemampuan yang Dibutuhkan dalam Pelaksanaan Manajemen Sekolah

a. *Pengembangan Akademik/Pengajaran* berada pada katagori tinggi (3,51). Keadaan ini

dapat

ditafsirkan bahwa para Kepala SD menganggap bidang ini merupakan kegiatan yang bermanfaat dalam pelaksanaan manajemen sekolah berbasis luas.

- b. Bidang pengembangan administrasi sekolah berada pada katagori tinggi (3,14). Keadaan ini dapat ditafsirkan bahwa para Kepala SD menganggap bidang ini merupakan kegiatan yang bermanfaat digunakan dalam pelaksanaan manajemen sekolah.
- c. Bidang pengembangan kepemimpinan berada pada katagori tinggi (3,26). Keadaan ini dapat ditafsirkan bahwa para Kepala SD menganggap bidang ini merupakan kegiatan yang bermanfaat digunakan dalam pelaksanaan manajemen sekolah.
- ii Bidang pelaksanaan supervisi pengajaran berada pada katagori tinggi (3,25). Keadaan ini dapat ditafsirkan bahwa para Kepala SD menganggap bahwa bidang ini merupakan kemampuan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan manajemen sekolah.
- e. Bidang pelaksanaan inovasi pendidikan berada pada katagori tinggi (3,12). Keadaan ini dapat ditafsirkan bahwa para Kepala SD menganggap bahwa bidang ini merupakan kemampuan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan manajemen sekolah.

### 2. Intensitas Kemampuan yang Digunakan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Sekolah

Berdasarkan distribusi data, maka dapat dijelaskan berikut ini:

- a. Bidang pengembangan aka- demik/pengajaran berada pada katagori tinggi (3,02). Keadaan

ini dapat ditafsirkan bahwa para Kepala Sekolah Dasar sering melaksanakan kegiatan ini dalam pelaksanaan

manajemen sekolah. *h.* Bidang pengembangan administrasi sekolah berada pada katagori tinggi (2,71). Keadaan ini dapat ditafsirkan bahwa para Kepala Sekolah Dasar sering melakukan kegiatan bidang ini dalam pelaksanaan manajemen sekolah.

c. Bidang pengembangan kepemimpinan berada pada katagori tinggi (2,90). Keadaan ini dapat ditafsirkan bahwa para Kepala Sekolah Dasar sering melakukan bidang ini dalam pelaksanaan manajemen sekolah.

d. Bidang pelaksanaan supervisi pengajaran berada pada katagori tinggi (2,81). Keadaan ini dapat ditafsirkan bahwa para Kepala Sekolah Dasar sering melaksanakan bidang ini dalam pelaksanaan manajemen sekolah.

e. Bidang pelaksanaan inovasi pendidikan berada pada ka- tagori tinggi (2,67). Keadaan ini dapat ditafsirkan bahwa para Kepala Sekolah Dasar sering melakukan bahwa bidang ini dalam pelaksanaan manajemen sekolah.

### 3. **Kendala Yang dihadapi kepala Sekolah**

Di antara kelima bidang kemampuan yang menjadi tugas manajerial kepala sekolah dapat ditafsirkan sebagai berikut:

1) Sebagian besar (78%) Kepala Sekolah Dasar menanggapi bahwa bidang akademi k/pengajaran merupakan kendala dalam pelaksanaan manajemen sekolah, dan sebagian kecil (22%) Kepala SD menganggap bahwa bidang ini bukan kendala dalam pelaksanaan tugasnya.

2) Hampir seluruhnya (92%) Kepala Sekolah Dasar menganggap bahwa bidang administrasi sekolah merupakan kendala dalam pelaksanaan manajemen sekolah, dan sebagian kecil (8%) Kepala SD menganggap bahwa bidang ini bukan kendala dalam pelaksanaan tugasnya.

3) Sebagian kecil (19%) Kepala Sekolah Dasar menganggap bahwa bidang kepemimpinan pengajaran merupakan kendala dalam pelaksanaan manajemen sekolah, dan sebagian besar (81%) Kepala SD menganggap bidang ini bukan kendala dalam pelaksanaan tugasnya.

4) Sebagian kecil (8%) Kepala Sekolah Dasar menganggap bahwa bidang supervisi pengajaran merupakan kendala dalam pelaksanaan manajemen sekolah, dan hampir seluruhnya (92%) Kepala SD menganggap bidang ini bukan kendala dalam pelaksanaan tugasnya.

5) Sebagian kecil (5%) Kepala Sekolah Dasar menganggap bidang inovasi pendidikan merupakan kendala dalam pelaksanaan manajemen sekolah, dan hampir seluruhnya (95%) Kepala SD menganggap bidang ini bukan kendala dalam pelaksanaan tugasnya.

### 4. **Profil Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dasar yang Efektif bagi Manajemen Sekolah Dasar Berbasis Luas di Kabupaten Bandung**

a. **Kemampuan Teknis Akademik/Pengajaran**

Berdasarkan hasil penelitian pada problematik pertama dan kedua, aspek-aspek pada bidang kemampuan ini termasuk aspek-aspek kemampuan teknis yang sangat dibutuhkan dan berada pada katagori sering dilakukan. Kendala utamanya terletak pada aspek pengembangan perencanaan PBM yang efektif sesuai dengan kebutuhan guru dan murid.

b. **Kemampuan Teknis Administrasi Sekolah.**

Berdasarkan hasil penelitian pada problematik pertama menunjukkan gambaran bahwa aspek-aspek kemampuan teknis bidang ini termasuk sangat diperlukan, dan berdasarkan intensitasnya termasuk sering dilakukan pada pelaksanaan tugas sehari-hari kepala sekolah. Hanya dalam aspek menetapkan target kegiatan dan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada guru, termasuk kadang-kadang dilakukan kepala sekolah. Dan kendala utama kepala sekolah, terletak pada aspek penentuan target kegiatan. Sekalipun demikian, mengingat kedua keterampilan teknis ini jarang dilakukan oleh kepala sekolah, tidak berarti kurang dibutuhkan bagi pelaksanaan manajemen sekolah. Kemungkinan besar, jarang dilakukan aspek tugas ini berkenaan dengan tingkat wawasan, pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah itu sendiri yang kurang memadai.

c. **Kemampuan Teknis Kepemimpinan Pengajaran.**

Berdasarkan tingkat kebutuhan dan intensitasnya, aspek-aspek keterampilan bidang ini berada pada katagori dibutuhkan dan sering dilaksanakan oleh para kepala sekolah. Kendala

utama yang dihadapi kepala sekolah berkenaan dengan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan semua pihak dalam kegiatan sekolah.

d. **Kemampuan Teknis Supervisi Pengajaran.**

Berdasarkan tingkat keperluan, dan intensitas pelaksanaannya, keseluruhan aspek keterampilan teknis manajerial bidang ini berada pada katagori dibutuhkan dan sering dilaksanakan oleh para kepala sekolah di lapangan. Akan tetapi dalam pelaksanaannya sering dihadapkan pada kendala dalam aspek penelitian sederhana untuk perbaikan situasi proses belajar-mengajara di sekolah, dengan demikian, sekalipun aspek ini menjadi kendala utama, maka profil kemampuan teknis manajerial bidang supervisi pengajaran yang perlu dikembangkan para kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen sekolah hasil penggabungan.

e. **Kemampuan Teknis Inovasi Pendidikan.**

Berdasarkan tingkat kebutuhan dan intensitas pelaksanaannya dilapangan, aspek-aspek kemampuan teknis bidang ini termasuk pada katagori dibutuhkan dan sering dilaksanakan dalam pelaksanaan tugas-tugas kepala sekolah. Hanya dalam aspek memotivasi guru/staf dan dirinya sendiri untuk berani mengambil resiko termasuk jarang dilakukan oleh kepala sekolah. Akan tetapi, kendala utama yang dihadapi kepala sekolah ternyata bukan pada aspek ini. Para kepala sekolah menganggap justru aspek menumbuhkan suasana organisasi yang kondusif bagi pengembangan kreativitas staf dalam bekeja. Kedua aspek ini, sepertinya kontradiktif, akan tetapi bila ditelaah lebih

dalam, antara aspek menumbuhkan suasana yang kondusif sangat berkaitan dengan upaya memotivasi guru /staf. Dengan demikian, profil kemampuan teknis manajerial bidang inovasi pendidikan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan manajemen sekolah hasil penggabungan.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan tafsiran data hasil penelitian, maka diperoleh hasil kesimpulan berikut:

1. Pada umumnya para kepala sekolah dasar di Kabupaten Bandung menganggap bahwa kemampuan manajerial yang dibutuhkan para Kepala SD dalam pelaksanaan manajemen sekolah dasar hasil penggabungan ialah: (1) pengembangan akademik/ pengajaran; (2) pengembangan administrasi sekolah; (3) pengembangan kepemimpinan; (4) pengembangan supervisi pengajaran; dan (5) pengembangan inovasi pendidikan.
2. Intensitas kemampuan Kepala SD yang *sering* digunakan dalam pelaksanaan tugas-tugas Kepala SD di Kabupaten Bandung adalah kemampuan dalam pengembangan pengajaran, administrasi sekolah, kepemimpinan, supervisi pengajaran, dan inovasi pendidikan.
3. Kendala yang dihadapi Kepala SD di Kabupaten Bandung dalam pelaksanaan manajemen sekolah dasar hasil penggabungan: (1) Pengembangan perencanaan pengajaran yang efektif sesuai dengan kondisi guru dan murid; (2) Menetapkan target kegiatan yang akan dilaksanakan; (3) Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan semua pihak; (4) Mengadakan observasi kelas secara objektif; (5) Menumbuhkan suasana yang kondusif bagi pengembangan kreativitas staf.

4. Profil kemampuan manajerial Kepala SD yang efektif bagi manajemen SD hasil penggabungan di Kabupaten Bandung, mencakup lima bidang kemampuan, yaitu: (1) Bidang kemampuan aka- demik/pengajaran; (2) Bidang administrasi dan ketatalaksanaan sekolah; (3) Bidang kepemimpinan pendidikan; (4) Bidang supervisi pengajaran; dan (5) Bidang pelaksanaan inovasi pendidikan di sekolah.

#### V. REKOMENDASI

Beberapa hal yang patut dijadikan rekomendasi penelitian, yaitu:

1. Adanya beberapa kemampuan yang bermanfaat bagi para Kepala Sekolah Dasar dalam melaksanakan tugasnya yang kadang- kadang digunakan, padahal kemampuan tersebut merupakan kemampuan dasar, merupakan salah satu indikasi bahwa kemampuan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen sekolahnya masih belum dapat dikatakan profesional. Diperlukan strategi pembinaan para kepala sekolah yang betul-betul diarahkan pada sikap dan 12 kemampuan inovatif. Melalui pembinaan kemampuan inovatif ini diharapkan dapat menjadi pemicu peningkatan kemampuan aspek-aspek lainnya.
2. Aspek-aspek kemampuan teknis manajerial yang masing-masing dianggap menjadi kendala oleh para kepala sekolah, perlu ditelusuri lebih dalam, karena pada kenyataannya sangat diperlukan dalam pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif.

#### VI. DAFTAR PUSTAKA

Abin Syamsuddin Makmun, (1988), "Analisis

- Posisi Pembangunan Pendidikan dan Kebudayaan”, *Materi Pelatihan Perencanaan Pendidikan*, Jakarta: Biro Perencanaan Dep- dikbud.
- Ace Suryadi, (1990), “Mutu Pendidikan Persekolahandalam Perspektif”, *Mimbar Pendidikan* No. 2 Tahun IX, Juli 1990, Bandung: IKIP Bandung.
- Bahtiar Irianto, Yoyon, (1997), *Konsep dan Teori Sistem*, Bandung: FIP IKIP Bandung.
- \_\_\_\_\_, (1997), *Manajemen Mutu Terpadu: Implementasi dalam Kelembagaan Pendidikan*, Bandung: FIP IKIP Bandung.
- \_\_\_\_\_<sup>3</sup> (1999), *Manajemen Pendidikan Dasar*, Bandung: FIP IKIP Bandung.
- Banghard, Frank W., & Albert Trull Jr., (1973), *Education Planning*, New York: The Macmillan Co.
- Coombs, Philip H., (1968), *The World Educational Crisis: A Systems Analysis*, London: Oxford University.
- Cresswell, J.W., (1994), *Research Design: Qualitative and Quantitative Approach*, London: SAGE Publication, International Educational and Professional.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, (1990), *Kumpulan Peraturan Perundang-undangan Pendidikan*, Jakarta: Sesjen Depdikbud.
- Education Sector Unit East Asia and Pacific Regional Office,(1998), *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery*, September 23, Jakarta: Sesjen Depdikbud.
- Hoy, Wayne K., & G. Cecil Miskel, (1978), *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, New York: Random House.
- Leith wood, K.A., & Montgomery, D.J., (1986), *Improving Principal Effectiveness: The Principal Profile*, Toronto: The OISE Press.
- Lippham, James M.; Robb E. Rankin; James A. Hoer Jr., (1974), *The Principalship: Concept, Competencies and Cases*, New York: Longmann.
- Mc.Concey, Dale D., (1982), *Manajemen bagi Organisasi Non- Perusahaan*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- OtengSutisna, (1983), *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa.
- Lembaga Penelitian IKIP Bandung, (1998), “Kumpulan Abstraksi Tesis Magister Pendidikan”, Bandung: IKEP Bandung.
- Ruwiyanto, Wahyudi, (1987), *Manajemen Sistem Pendidikan Nasional Dalam Rangka Peningkatan Ketahanan Nasional*, Jakarta: Balai Pus taka.
- SanusiA, (1998), *Pendidikan Alternatif Bandung: Program Pascasarjana IKIP dan PT*. Grafindo Media Pratama.
- Satori, Djam’an, (1995), “Implementasi Kurikulum Pendidikan Dasar”, *Makalah*, Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan FIP-JKIP Bandung.
- Soenarya, S.,(1988), “Perencanaan Pendidikan

- Tingkat Mikro: Kerangka Konseptual, Metode dan Teknik”, *Makalah Konvensi Nasional pendidikan Indonesia, 26-29 Juli 1988*, Bandung: IKIP Bandung.
- Siagian, Sondang P., (1981), *Filsafat Administrasi*, Jakarta:Gunung Agung.
- Staratt, James A., (1983), “The Power of Principals”, *The Canadian Administrator Journal*, Vol.27, Alberta: The University of Alberta.
- Suryadi, A., Tilaar, N.AR, (1993), *Analisis Kebijakan Pendidikan; Suatu Pengantar*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Tilaar, H.A.R., (1992), *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_ (1999), *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Tim Abmas Jurusan Adpend FfP IKIP Bandung, (1994), *Materi Pelatihan Kepala Sekolah Dasar*, Bandung. FIP IKIP Bandung.
- Tregor, B., Binyamin, JW. Zimermafi, (1980), Teijemahian Riffai, A, *Strategi Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- Vemon, Nalon, {1982), *The Innovator 's Handbook: Ihe Skill of Innovative Management*, Boston: Houghton Mifflin Co