

## KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI TAPANULI SELATAN

Oleh:

**Dr. Fitriani Harahap, S.Pd.,M.E**  
(Dosen Institut Pendidikan Tapanuli Selatan)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan se Tapanuli Selatan. Penelitian ini merupakan penelitian kombinasi (*mixed research*) dengan metode *concurrent embedded*, dengan menjadikan metode kuantitatif lebih dominan dari metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah diukur dengan 16 indikator, Hasil uji *loading factor* semua indikator kompetensi manajerial kepala sekolah berada di atas  $\geq 0,50$  sehingga semua faktor dapat diikutkan untuk mendukung variabelnya. Pupulasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Menengah Kejuruan di Tapanuli Selatan Sebanyak 210 orang sampel di ambil secara *simple random sampling* sebanyak 175 orang. Skor kompetensi manajerial kepala sekolah sebesar 4,1965 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 83,93%. Tingkat capaian responden (TCR) ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi manajerial kepala sekolah berada pada kategori baik. Sedangkan hasil observasi dan wawancara kompetensi manajerial kepala sekolah sudah baik, namun ada beberapa terkendala yang dihadapi seperti sarana, prasarana, ekonomi orang tua peserta didik, lokasi sekolah yang agak jauh dari tempat tinggal siswa dan guru-guru sehingga program yang sudah direncanakan terganggu pada tahap realisasinya.

**Keywords:** *Kompetensi, Manajerial, Kepala Sekolah*

### 1. PENDAHULUAN

Kepala sekolah diangkat sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 28 Tahun 2010 tentang penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah harus dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, usia, integritas dan pangkat sehingga tidak semua orang bisa menjadi kepala sekolah. Kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi manajerial disamping kompetensi kepribadian, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Hal ini diatur dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah dimana ditetapkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah terdiri dari kemampuan merencanakan, mengembangkan organisasi, menggunakan sumber daya yang ada, mengelola sarana dan prasarana, mengelola kurikulum, mengelola administrasi sekolah, mengelola sistem informasi dan melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan.

Kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah memiliki fungsi perencanaan (*planning*) berarti menentukan tujuan untuk kinerja organisasi di masa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengorganisasian (*organizing*) meliputi penentuan dan pengelompokan tugas ke dalam departemen, penentuan otoritas, serta alokasi sumber daya di antara organisasi. Kepemimpinan (*leading*) merupakan penggunaan pengaruh untuk memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengendalian (*controlling*) berarti mengawasi aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi dapat memenuhi

target tujuannya, dan melakukan koreksi bila diperlukan (Daft, 2007:6-7).

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) mempunyai tujuan: (1) menyiapkan peserta didik agar menjadi manusia produktif, mampu bekerja mandiri, mengisi lowongan pekerjaan yang ada di pelayanan dunia usaha dan lainnya sebagai kerja tingkat menengah sesuai dengan kompetensi dalam program keahlian yang dipilihnya; (2) menyiapkan peserta didik agar mampu memilih karier, ulet dan gigih dalam berkompetensi, beradaptasi di lingkungan kerja, dan mengembangkan sikap profesional dalam bidang keahlian yang diminatinya; (3) membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, agar mampu mengembangkan diri dikemudian hari baik secara mandiri maupun melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi; dan (4) membekali peserta didik dengan kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan program keahlian yang dipilih (Sutikno, 2011).

Namun apa yang menjadi tujuan sekolah menengah kejuruan belum sepenuhnya tercapai khususnya di wilayah Tapanuli Selatan, fakta dilapangan menunjukkan bahwa masih banyak lulusan Sekolah Menengah kejuruan yang pengangguran, tidak mampu bersaing dengan tenaga kerja lain, tidak mampu mengisi lapangan kerja yang tersedia. Untuk itu diperlukan kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang baik agar dapat mengelola sekolah yang dipimpinnya agar apa yang menjadi tujuan pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan dapat tercapai dan apa yang menjadi program pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan ini dapat terealisasi dengan baik, sesuai dengan harapan bangsa dan tuntutan undang-undang. Harapan untuk mencapai tujuan ini adalah

tertumpu pada kemampuan kepala sekolah mengelola atau kompetensi manajerial kepala sekolah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan di atas maka penulis tertarik melakukan penelitian terhadap permasalahan yang telah disebutkan di atas ke dalam tulisan karya ilmiah dengan judul *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di SMK Negeri Tapanuli Selatan*.

## 2. KAJIAN TEORI

### 1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

#### a. Kompetensi

Buku *The Competent Manager* yang dikarang oleh Botsayiz, seorang penulis manajemen Amerika Serikat, memperkenalkan istilah dan konsep *competency* yang pertama kali (Ruky, 2006:103). Kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competency* yang berarti a) kecakapan, kemampuan, kompetensi; b) wewenang (Echols dan Syadily, 1997:132). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (2016) kompetensi memiliki arti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu). Sedangkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada Bab 1 Pasal 1 ayat 10 menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Menurut Sjahrazad, dkk., (2009:115) kompetensi adalah karakteristik seorang pegawai yang dapat memberikan kontribusi berarti bagi keberhasilan pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian kinerja organisasi. Sedangkan Basuki (2006:3) menyebutkan kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan yang dituntut untuk dimiliki oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan oleh satu organisasi dan juga merupakan kemampuan dasar yang memungkinkan seorang pekerja memiliki cara berpikir, bertingkah laku dan membuat generalisasi dalam situasi apapun dan juga dapat menemukan jalan dalam menyelesaikan kesulitan yang berpotensi berlangsung dalam waktu yang relatif lama.

Pendapat lain menyatakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dirinya, sehingga ia dapat melakukan tindakan dengan sebaik-baiknya (Mulyasa, 2004:38). Hal ini diperkuat juga oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah pada Bab 1 Pasal 1 ayat 5 menyatakan bahwa kompetensi kepala sekolah/madrasah adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi

kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, kompetensi merupakan kemampuan atau kecakapan yang dituntut untuk dimiliki oleh seseorang yang berkaitan dengan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan atau tugas secara efektif sehingga tercapai hasil kerja yang diharapkan secara maksimal.

#### a. Manajerial

Ada banyak definisi tentang manajemen yakni sebanyak penulis di bidang itu. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (2016) manajerial berarti berhubungan dengan manajer. Sedangkan, Echols dan Syadily (1997:530) mendefinisikan manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Kata manajerial berasal dari Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage* dan kata bendanya *management*, dan orang yang melakukan kegiatan manajemen disebut *manager*. Dalam Bahasa Indonesia *management* diterjemahkan menjadi manajemen atau pengelolaan.

Manajemen (*management*) adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Perencanaan (*planning*) berarti menentukan tujuan untuk kinerja organisasi di masa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Kurangnya perencanaandapat menghancurkan kinerja organisasi. Pengorganisasian (*organizing*) meliputi penentuan dan pengelompokan tugas ke dalam departemen, penentuan otoritas, serta alokasi sumber daya di antara organisasi. Kepemimpinan (*leading*) merupakan penggunaan pengaruh untuk memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengendalian (*controlling*) berarti mengawasi aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi dapat memenuhi target tujuannya, dan melakukan koreksi bila diperlukan (Daft, 2007:6-7).

Manajemen (pengelolaan) melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Efisien merujuk pada maksud mendapatkan sebesar-besarnya *output* dari sekecil-kecilnya *input*. Efektivitas yaitu, menjalankan aktivitas-aktivitas yang secara langsung membantu organisasi mencapai sasarannya. Pertama, perencanaan (*planning*) meliputi pendefinisian sasaran, penetapan strategi untuk mencapai sasaran, dan pengembangan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas. Kedua, penataan (*organizing*) melibatkan tindakan-tindakan penataan dan pengaturan berbagai aktivitas kerja secara terstruktur demi mencapai sasaran organisasi.

Ketiga, kepemimpinan (*leading*) melibatkan interaksi dengan orang-orang lain untuk mencapai sasaran organisasi. Terakhir, pengendalian (*controlling*) melibatkan tindakan-tindakan pengawasan, penilaian, dan koreksi terhadap kinerja dan hasil pekerjaan (Robbins dan Coutler, 2010:7).

Pidarta (2011:208) menyatakan bahwa manajemen merupakan aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Sumber-sumber pendidikan itu mencakup orang-orang, uang, bahan pelajaran, media pendidikan, prasarana, sarana dan informasi. Sumber-sumber pendidikan ini perlu dikelola dengan baik sehingga sumber-sumber pendidikan yang ada bisa digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Manajer membutuhkan keterampilan-keterampilan tertentu dalam mengelola sumber-sumber pendidikan. Menurut Hasibuan (2012:1) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Handoko (2003:8) mengatakan bahwa: manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Cara lain yang dapat ditempuh untuk mengetahui apa yang dilakukan para manajer (pengelola) adalah dengan melihat keterampilan-keterampilan atau kemampuan yang mereka perlukan untuk mencapai sasaran. Robert Katz telah mengidentifikasi tiga keterampilan manajer yang mutlak diperlukan: teknis, personal, konseptual. 1) Keterampilan teknis, meliputi kemampuan menerapkan pengetahuan atau keahlian khusus. Semua pekerjaan menuntut sejumlah keahlian khusus dan banyak orang mengembangkan keterampilan teknis pada pekerjaan mereka. 2) Keterampilan personal, kemampuan bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok. 3) Keterampilan konseptual, yakni: kemampuan mental menganalisis dan mendiagnosa situasi yang rumit.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses penggunaan segala sumber daya yang ada baik manusia, uang, metode, dan sumber daya lainnya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan secara efektif dan efisien agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

#### **b. Kepala Sekolah**

Kata “kepala sekolah” terdiri dari dua kata yakni “kepala” dan “sekolah”. “Kepala” mempunyai arti pemimpin; ketua (kantor,

pekerjaan, perkumpulan, dan sebagainya) sedangkan “sekolah” memiliki makna bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran (menurut tingkatannya). Dengan demikian kepala sekolah adalah orang (guru) yang memimpin suatu sekolah atau disebut juga dengan guru kepala (Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) 2016).

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2002:83). Sedangkan Rahman, dkk., (2006:106) berpendapat bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.

Daryanto (2010:80) menyatakan bahwa kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah, mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar Pancasila yang bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
- b. Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan.
- c. Mempertinggi budi pekerti.
- d. Memperkuat kepribadian.
- e. Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air

Lebih jelasnya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah memberi definisi tentang kepala sekolah dimana Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).

Guru dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah apabila memenuhi persyaratan umum dan persyaratan khusus sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah. Persyaratan umum menjadi kepala sekolah/madrasah meliputi :

- a. beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa;
- b. memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan/nonkependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi;
- c. berusia setinggi-tingginya 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala sekolah/madrasah;
- d. sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter Pemerintah;
- e. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- f. memiliki sertifikat pendidik;
- g. pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah/madrasah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/raudhatul athfal/taman kanak-kanak luar biasa (TK/RA/TKLB) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA/TKLB;
- h. memiliki golongan ruang serendah-rendahnya III/c bagi guru pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi guru bukan PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang dibuktikan dengan SK inpassing;
- i. memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya sebagai guru dalam daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS atau penilaian yang sejenis DP3 bagi bukan PNS dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
- j. memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja sebagai guru dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Persyaratan khusus guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah meliputi:

- a. berstatus sebagai guru pada jenis atau jenjang sekolah/madrasah yang sesuai dengan sekolah/madrasah tempat yang bersangkutan akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah;
- b. memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal.

Khusus bagi guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah Indonesia luar negeri, selain memenuhi persyaratan khusus juga harus memenuhi persyaratan khusus tambahan sebagai berikut:

- a. memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun sebagai kepala sekolah/madrasah;
- b. mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris dan atau bahasa negara dimana yang bersangkutan bertugas;
- c. mempunyai wawasan luas tentang seni dan budaya Indonesia sehingga dapat mengenalkan

dan mengangkat citra Indonesia di tengah-tengah pergaulan internasional.

Guru yang telah memenuhi persyaratan umum dan persyaratan khusus untuk diangkat menjadi kepala sekolah/madrasah juga wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional. Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah).

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:
  - a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
  - b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
  - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
  - d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
2. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah SMK/MAK adalah sebagai berikut:
  1. Berstatus sebagai guru SMK/MAK;
  2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK; dan
  3. Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah

Kesimpulan dari beberapa definisi di atas adalah bahwa kepala sekolah merupakan pimpinan atau ketua yang memiliki jabatan tertinggi dalam suatu lembaga pendidikan yang memiliki tanggung jawab terhadap segala aktivitas yang berhubungan dengan sekolah baik internal maupun dengan eksternal sekolah untuk mencapai dan meraih tujuan dan cita-cita sekolah yang dipimpinnya tersebut.

#### **d. Indikator Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

Meskipun beberapa ahli teori manajemen menyebutkan ada beberapa daftar keahlian yang diperlukan untuk mengelola sebuah departemen atau sebuah organisasi, namun dapat diringkas dalam tiga kategori: keahlian konseptual, keahlian manusia, dan keahlian teknis. Keahlian konseptual (*conceptual skill*) merupakan kemampuan kognitif untuk melihat organisasi secara keseluruhan dan keterkaitan di antara bagian-bagiannya. Keahlian manusia (*human skill*)

adalah kemampuan manager untuk bekerja dengan dan melalui orang lain, serta secara efektif sebagai anggota kelompok. Keahlian ini diperlihatkan dengan cara seorang manager berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, memfasilitasi, mengkoordinasi, memimpin, berkomunikasi, dan menyelesaikan konflik. Keahlian teknis (*technical skill*) merupakan pemahaman dan kefasihan dalam melakukan tugas tertentu. Keahlian teknis mencakup penguasaan metode, teknik, dan peralatan yang digunakan di dalam fungsi tertentu, seperti rekayasa, manufaktur, atau keuangan. Keahlian teknis juga mencakup pengetahuan khusus, kemampuan analisis, dan penggunaan alat atau teknik yang tepat untuk menyelesaikan masalah (Daft, 2007:13-17).

Menurut Hersey (1978) yang dikutip Pidarta (2011:208) ada tiga macam keterampilan manager yaitu keterampilan konsep, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknik. Keterampilan konsep ialah keterampilan memahami dan mengoperasikan organisasi, sedangkan keterampilan manusiawi ialah keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi, dan mengarahkan, sementara itu keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Kompetensi manajerial kepala sekolah terdiri dari beberapa indikator yang harus dikuasai dan dimiliki seorang kepala sekolah. Sagala (2009:128-134) menjelaskan beberapa indikator yang harus dimiliki dalam memimpin sekolah sebagaimana diuraikan sebagai berikut: 1) menyusun perencanaan sekolah, 2) mengembangkan organisasi sekolah, 3) memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, 4) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, 5) mengelola sarana prasarana sekolah, 6) mengelola humas dalam rangka pencarian ide, sumber belajar, dan pembiayaan, 7) mengelola kepeserta didikan, (8) pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar, (9) mengelola keuangan sekolah, 10) mengelola ketatausahaan sekolah, 11) mengelola unit layanan khusus sekolah dalam, 12) menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan, 13) menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, 14) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi, dan 15) mengelola kegiatan produksi dan jasa.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 menuntut lima kompetensi harus ada pada seorang kepala sekolah, yakni: 1. kompetensi kepribadian, 2. kompetensi manajerial, 3. kompetensi kewirausahaan, 4. kompetensi supervisi, dan 5. kompetensi sosial. Kelima kompetensi kepala sekolah ini tidak akan dibahas secara menyeluruh dalam penelitian ini. Akan tetapi penelitian ini

hanya fokus pada satu kompetensi saja, yaitu: kompetensi manajerial kepala sekolah. Kompetensi manajerial kepala sekolah, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, mempunyai indikator yakni 1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, 2) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, 3) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, 4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar 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 secara 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 prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, 12) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, 13) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, 14) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, 15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, 16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Dari beberapa uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator kompetensi manajerial kepala sekolah yang akan dibahas dalam penelitian ini tentang kompetensi manajerial kepala sekolah saja. Indikator kompetensi manajerial kepala sekolah ini terdiri dari 16 kompetensi.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri se-Kabupaten Tapanuli Selatan Provinsi Sumatera Utara. Kabupaten Tapanuli Selatan terdiri dari empat belas kecamatan. Jenis penelitian yang digunakan adalah *mixed research*. Penelitian kombinasi

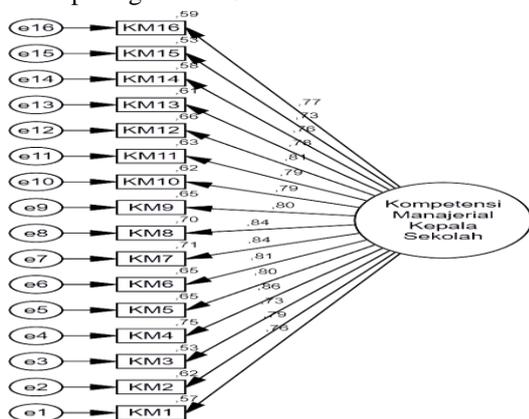
(mixed research) merupakan pendekatan penelitian yang mengkombinasikan atau mengasosiasikan bentuk kualitatif dan kuantitatif (Creswell, 2014:5). Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode kombinasi *concurrent embedded*. Creswell (2010: 316-324) menjelaskan bahwa metode kombinasi *concurrent embedded* menerapkan satu tahap pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif dalam satu waktu. Metode kombinasi *concurrent embedded* menjadikan metode kuantitatif lebih dominan dari metode kualitatif atau metode kualitatif lebih dominan dari metode kuantitatif. Pupulasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Menengah Kejuruan di Tapanuli Selatan Sebanyak 210 orang sampel di ambil secara *simple random sampling* sebanyak 175 orang.

#### 4. HASIL PENELITIAN

##### 1. Deskripsi Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

a. *Measurement Model* (Model Pengukuran) Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Nilai koefisien *loading factor* tiap indikator untuk kompetensi manajerial memiliki hasil uji *measurement model* yang sudah valid yang dapat dilihat pada gambar 10 berikut ini:



Gambar 10. Output Amos 22.00 Confirmatory Factor Analysis

##### Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Dari Gambar di atas dapat diperoleh bahwa nilai koefisien *loading factor* tiap indikator untuk variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:

Tabel 1  
Nilai Koefisien Loading Factor Tiap Indikator Kompetensi Manajerial

Variabel	Standard Loading Factor	Hasil Uji	Keterangan
KM1 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,762	Valid
KM2 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,791	Valid
KM3 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,734	Valid
KM4 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,863	Valid

Variabel	Standard Loading Factor	Hasil Uji	Keterangan
KM5 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,803	Valid
KM6 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,812	Valid
KM7 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,840	Valid
KM8 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,842	Valid
KM9 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,803	Valid
KM10 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,794	Valid
KM11 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,792	Valid
KM12 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,811	Valid
KM13 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,782	Valid
KM14 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,761	Valid
KM15 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,733	Valid
KM16 <--- Kompetensi_Manajerial	0,50	0,772	Valid

Sumber: Output Amos 22.00

Variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dinyatakan valid berdasarkan nilai hasil uji yang telah memenuhi syarat yakni berada di atas *standard loading factor*, sesuai Tabel 3, sehingga enambelas indikator dapat dinyatakan valid dalam membentuk variabel kompetensi manajerial kepala sekolah. Hasil uji *loading factor* semua indikator kompetensi manajerial kepala sekolah berada di atas  $\geq 0,50$  sehingga semua faktor dapat diikutkan untuk mendukung variabelnya. Dari hasil uji *loading factor* diperoleh faktor yang paling tinggi nilainya adalah KM4 dengan nilai koefisien sebesar 0,863. Sedangkan faktor yang paling rendah nilai koefisiennya adalah KM15 dengan nilai koefisien sebesar 0,733.

Variabel kompetensi manajerial kepala sekolah diukur melalui jawaban guru terhadap enam belas indikator yang diambil dari Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah. Hasil jawaban guru tersebut dibuat dalam bentuk Tingkat Capaian Responden (TCR) yang menggambarkan variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 2  
Deskripsi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Indikator	No. Item	Alternatif Jawaban												Rerata	TCR	KET
		TP		HTP		IK		SR		SL						
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%					
Menyusun perencanaan sekolah	1	0	0,00	3	1,76	27	15,88	63	37,06	77	45,29	4,2588	85,18	Baik		
Mengembangkan organisasi sekolah	2	0	0,00	3	1,76	31	18,24	69	40,59	67	39,41	4,1765	83,53	Baik		
Pendayagunaan sumber daya sekolah	3	0	0,00	1	0,59	30	17,65	79	46,47	60	35,29	4,1647	83,29	Baik		
Mengelola perubahan	4	1	0,59	6	3,53	29	17,06	59	34,71	75	44,12	4,1824	83,65	Baik		
Menciptakan budaya dan iklim sekolah	5-6	0	0,00	12	3,53	64	18,82	136	40,00	128	37,65	4,1176	82,35	Baik		
Mengelola guru dan staff	7-8	0	0,00	15	4,41	68	20,00	144	42,35	113	33,24	4,0441	80,88	Baik		
Mengelola sarana dan prasarana	9	0	0,00	2	1,18	32	18,82	57	33,53	79	46,47	4,2529	85,06	Baik		
Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat	10-12	1	0,20	16	3,14	91	17,84	183	35,88	219	42,94	4,1824	83,65	Baik		
Mengelola peserta didik	13	0	0,00	1	0,59	28	16,47	68	40,00	73	42,94	4,2529	85,06	Baik		
Mengelola pengembangan kurikulum	14	0	0,00	1	0,59	25	14,71	78	45,88	66	38,82	4,2294	84,59	Baik		
Mengelola keuangan sekolah	15	0	0,00	3	1,76	24	14,12	72	42,35	71	41,76	4,2412	84,82	Baik		
Mengelola ketatausahaan sekolah	16	0	0,00	4	2,35	22	12,94	66	38,82	78	45,88	4,2824	85,65	Baik		
Mengelola unit layanan khusus	17	0	0,00	3	1,76	28	16,47	75	44,12	64	37,65	4,1765	83,53	Baik		
Mengelola sistem informasi	18	0	0,00	4	2,35	24	14,12	80	47,06	62	36,47	4,1765	83,53	Baik		
Memfaatkan kemajuan teknologi	19	1	0,59	3	1,76	24	14,12	80	47,06	62	36,47	4,1765	83,53	Baik		
Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan	20	0	0,00	4	2,35	26	15,29	66	38,82	74	43,53	4,2353	84,71	Baik		
Rata-rata Variabel												4,1965	83,93	Baik		

Tabel di atas menunjukkan bahwa guru lebih banyak menjawab sering dan selalu dengan skor rata-rata variabel kompetensi manajerial

kepala sekolah adalah sebesar 4,1965 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 83,93%. Tingkat capaian responden (TCR) ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi manajerial kepala sekolah berada pada kategori baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah di SMK Negeri Kabupaten Tapanuli Selatan sudah terlaksana dengan baik.

Kompetensi kepala sekolah sudah baik tersebut dapat dilihat dari sudah tersusunnya rencana yang akan dilakukan dalam masa tahun ajaran berjalan, terbentuknya organisasi sekolah dengan menempatkan guru yang berkompeten dibidangnya masing-masing, mendayagunakan sumber daya yang ada di sekolah dengan sebaik-baiknya, mengelola perubahan yang dihadapi sekolah dengan benar dan tepat, menjaga iklim dan kondusifitas sekolah agar tetap nyaman dan menjadi tempat yang baik untuk melaksanakan kegiatan belajar dan pembelajaran.

Selanjutnya, kepala sekolah mengelola guru, staf, sarana dan prasarana dengan sebaik-baiknya, menjaga hubungan dengan masyarakat sekitar sekolah, berusaha meningkatkan kuantitas pendaftar baru para peserta didik. Kepala sekolah juga mengelola keuangan sekolah, mengelola ketatausahaan sehingga mereka tidak lupa dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai tata usaha. Menggunakan teknologi yang ada serta mengelola sistem informasi untuk kemajuan sekolah secara berkesinambungan. Setelah menyusun perencanaan dan pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan maka selanjutnya adalah mengadakan monitoring dan evaluasi terhadap rencana yang telah disusun tersebut.

Skor rata-rata tertinggi variabel kompetensi manajerial kepala sekolah adalah indikator mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah memiliki nilai rata-rata sebesar 4,2824 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 85,65%. Hal ini menunjukkan bahwa mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah juga berada pada kategori yang baik. Sedangkan rata-rata terendah pada variabel kompetensi manajerial kepala sekolah adalah indikator mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal memiliki nilai rata-rata sebesar 4,0441 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 80,88%. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal juga berada pada kategori yang baik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah di SMK Negeri Kabupaten Tapanuli Selatan sudah baik. Hal ini ditunjukkan dari tingkat capaian responden (TCR) terhadap enam belas indikator yang dijadikan sebagai pengukur variabel

kompetensi manajerial kepala sekolah semuanya berada pada kategori baik.

Selanjutnya, deskripsi data dilakukan dengan pendekatan penelitian kualitatif di dalam penelitian ini, hasil penelitian kemudian dipaparkan ke dalam enam belas bagian dari kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, dimana teknik utama yaitu dengan menggunakan teknik wawancara yang menggali inti dari tujuan penelitian ini yaitu untuk mengungkap kemampuan manajerial kepala sekolah di SMK Negeri Tapanuli Selatan, sementara teknik observasi dan dokumentasi dipergunakan untuk melengkapi dan menguatkan beberapa indikator dari hasil penelitian.

### **1. Penyusunan Perencanaan yang dilakukan Kepala Sekolah**

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 17 Tahun 2010 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menyusun perencanaan program-program tentang pendidikan yang ada di sekolah. Program-program yang disusun pada tahun sebelumnya dapat dijadikan sebagai pedoman dalam merencanakan kegiatan-kegiatan yang sedang dan akan dilakukan. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan kepala sekolah tentang penyusunan perencanaan program sekolah sudah disusun sejak awal tahun yang terdiri dari program tengah semesteran, semesteran, dan program tahunan yang didasarkan dan berpedoman pada rencana-rencana sebelumnya. Petikan wawancara dengan seorang kepala sekolah, sebagai berikut:

“Jadi mengenai penyusunan perencanaan memang itu adalah sebagai pedoman ataupun landasan penyusunan perencanaan sekolah, jadi kalau dalam penyusunan itu tadi di awal tahun itu kita membuat program baik itu yang namanya prosem pertengahan semester maupun program tahunan jadi disini dalam program semester ini akan disusun baik itu mengenai isi kbm, termasuk penilaian, termasuk pendanaan yang jelasnya ini akan kita buat penyusunan yang terprogram.”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori melaksanakan dengan baik. Kepala sekolah bersama wakil-wakilnya khususnya wakil kepala sekolah bidang kurikulum menyusun program dan langkah-langkah yang akan dilaksanakan dalam periode tahun ajaran berlangsung dengan mensosialisasikannya kepada guru-guru dan orang tua siswa melalui rapat-rapat penyambutan semester baru dan tahun ajaran baru.

### **2. Pengorganisasian yang Dilakukan Kepala Sekolah**

Salah satu peran seorang kepala sekolah adalah kemampuannya untuk mengorganisir setiap program yang telah direncanakan sebelumnya dan

disesuaikan dengan apa yang dibutuhkan oleh sekolah sehingga kegiatan belajar dan mengajar di sekolah berjalan dengan baik dan sempurna sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Kepala sekolah mengorganisir semua sumber daya, sarana dan prasarana yang ada untuk meningkatkan kegiatan program belajar dan mengajar sesuai dengan kebutuhan sekolah agar dapat berjalan dengan baik dan sumber daya yang ada sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Sebagai rujukan dapat dilihat petikan wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah pada penelitian ini:

“Saya mengembangkan organisasi sekolah dengan melihat pada potensi sumber daya yang ada di sekolah. saya mengembangkan organisasi dengan reposisi saja artinya saya evaluasi kembali untuk mengenali kompetensi anggota saya yaitu guru-guru disini baru saya tempatkan mereka atau tugaskan mereka sesuai kompetensi yang dimilikinya. Jadi tidak asal angkat dan tempatkan. Kalau bidang-bidangnya kan sudah ada dari dulu jadi yang saya lakukan itu saja. Jangan salah posisi misalnya wakasek bidang kurikulum saya angkatlah yang mengerti kurikulum.”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori melaksanakan dengan baik. Setiap sekolah yang peneliti amati memiliki struktur keorganisasian yang diperbaharui setiap tahunnya. Kecuali beberapa yang harus diganti jika tidak melaksanakan amanah atau berhalangan tetap dalam menjalankan kegiatan keorganisasian.

### **3. Pemberdayaan sumber daya sekolah dalam mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan**

Kepala sekolah menggunakan sumber daya yang ada di sekolah demi meningkatkan pelaksanaan pembelajaran yang bermutu dan kepala sekolah memotivasi seluruh guru dan para staf agar lebih profesional menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Motivasi yang diberikan kepala sekolah kepada guru dan staf mereka terima dan merespon dengan baik kebijakan kepala sekolah, yang berhubungan dengan mutu penyelenggaraan pembelajaran. Sebagai rujukan dapat dilihat petikan wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah pada penelitian ini:

“Tentu kita akan gunakan seluruh potensi yang ada baik itu sarana prasarana atau pun potensi masing-masing guru yang ada di sekolah ini. Potensi guru-guru ini berbeda satu dengan yang lainnya maka saya sebagai kepala sekolah akan mengoptimalkannya dengan cara memotivasi mereka untuk mengeluarkan potensi itu yang diberikan kepada siswa”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori cukup melaksanakan. Sebagian kepala sekolah berusaha meningkatkan sumber daya para guru melalui

pembinaan langsung yang dilaksanakan oleh kepala sekolah bersama-sama guru lainnya. Namun, sebagian lainnya tidak melaksanakannya diakibatkan dari tidak adanya dana yang bisa dijadikan untuk peningkatan mutu para guru.

### **4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif**

Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru dan staf untuk meningkatkan daya saing sekolah agar mampu mengembangkan sumber daya yang ada di sekolah tersebut sehingga akan terjadi perubahan yang baik di sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif. Sebagai rujukan dapat dilihat petikan wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah pada penelitian ini:

“Jadi kalau kita lihat dari pengelolaan perubahan ini kalo boleh dikatakan belum sampai 1 tahun kita disini, ini sudah kita coba untuk merubah dan pengembangan sekolah ini saya berprinsip ya bekerja sesuai dengan tupoksi sajalah, karena siapapun individunya kalau dia betul-betul menguasai tupoksinya tentu pembelajaran akan efektif, termasuk itu tugas wali kelas, wakil kepala, sarana, perpus, pokoknya seluruh komponen akan saya tagih tiap bulannya laporannya, tanpa ada laporan tak akan saya kasih haknya.”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori kurang melaksanakan. Kepala sekolah belum menyediakan perangkat (media) yang dapat digunakan oleh siswa untuk meningkatkan kemampuan peserta didik. Ketiadaan perangkat pembelajaran ini menjadikan siswa tidak meningkat dalam pengetahuan dan terkendala dalam pelaksanaan praktik pembelajaran peserta didik.

### **5. Cara dan strategi menciptakan budaya dan iklim sekolah agar kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik**

Kepala sekolah mencari dan menciptakan strategi yang sesuai untuk menjadikan sekolah memiliki budaya dan iklim yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik sehingga mereka merasa nyaman dalam mengikuti kegiatan belajar dan mengajar. Tentu tidak semuanya dapat dipenuhi oleh kebijakan yang dibuat kepala sekolah akan tetapi paling tidak peserta didik dan guru merasa nyaman untuk belajar dan mengajar sehingga ketika mereka menghadapi masalah dapat diselesaikan dengan segera dan tepat sehingga penanganan permasalahan dapat dicarikan solusinya secara efektif dan efisien. Sebagai rujukan dapat dilihat petikan wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah pada penelitian ini:

“Saya mengajak semua yang ada di sekolah ini untuk bekerja sama. Saya tidak menggunakan pendekatan yang otoriter. Saya lebih mengedepankan kepemimpinan yang demokratis. Mereka saya ajak untuk bermusyawarah jika akan

melaksanakan suatu program. Biasanya akan ditemukan solusi untuk semua permasalahan atau hambatan yang dihadapi. Sehingga bisa tercipta iklim yang sejuk dan penuh kebersamaan, dan saya juga berusaha memberikan contoh langsung dengan sikap-sikap yang baik. Kemudian saya juga mencontohkan kedisiplinan dengan perilaku.”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori kurang melaksanakan. Kepala sekolah menjadikan musyawarah dalam menyerap ide dan aspirasi para guru untuk menciptakan budaya dan iklim sekolah yang baik. Selain musyawarah secara resmi dengan kepala sekolah, guru juga bebas masuk ke ruang kepala sekolah untuk menyampaikan permasalahan yang dihadapi, namun iklim sekolah masih kurang kondusif disebabkan masih terjadinya keributan antar sesama guru.

#### **6. Strategi dalam mengelola guru dan staf agar bekerja secara optimal**

Kepala sekolah mengelola guru dan staf perlu dilakukan secara sistematis dan terencana dengan baik. Hal ini disebabkan kepala sekolah mempunyai peran sangat penting dalam memotivasi dan menyediakan kesempatan bagi para guru untuk selalu meningkatkan kualitas mereka. Musyawarah dan pelaksanaan *briefing* yang dilakukan kepala sekolah setiap hari dapat merubah dan meningkatkan kesadaran guru dalam memenuhi kewajiban mereka dalam kegiatan belajar mengajar. Sebagai rujukan dapat dilihat petikan wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah pada penelitian ini:

“Saya berusaha memberi teladan dengan baik. Ketika hadir di sekolah umpunya saya usahakan datang lebih awal. Guru pun harusnya datang tidak terlambat karena klo guru datang terlambat itu pasti mengurangi waktu belajar siswa. Jadi teladan itu merupakan hal yang harus dilakukan terutama sebagai pemimpin.”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori cukup melaksanakan. Kepala sekolah sering tidak hadir di sekolah dengan alasan ada kegiatan yang harus diikuti baik dari Dinas Pendidikan, atau dari Pemerintahan sehingga guru datang terlambat bahkan tidak masuk pada jam pelajaran yang seharusnya guru tersebut mengisi jam pelajarannya.

#### **7. Melakukan pengelolaan sarana dan prasarana sekolah**

Kepala sekolah mengelola sarana dan prasarana yang ada di sekolah dengan sebaik-baiknya demi peningkatan proses belajar mengajar. Dimana sarana pendidikan yang dimaksud merupakan fasilitas yang digunakan untuk mempermudah dan memperlancar berlangsungnya proses pendidikan dan pengajaran dan sifatnya langsung, misalnya papan tulis, buku, dan sebagainya. Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua benda atau fasilitas yang mempermudah dan memperlancar proses pendidikan

dan pengajaran, tetapi sifatnya tidak langsung, misalnya ruang kelas/gedung, meja kursi, jalan-jalan yang ada di lembaga pendidikan. Sebagai rujukan dapat dilihat petikan wawancara:

“Sarana dan prasarana yang sudah ada saya pertahankan agar terus dalam kondisi yang baik dan bisa dipergunakan semaksimal mungkin. Saya menyuruh wakil kepala sekolah untuk memperbaiki sarana yang rusak.”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori kurang melaksanakan. Kepala sekolah kurang memperhatikan kondisi sarana prasarana di sekolah. Adanya bangku belajar siswa yang sudah tidak layak pakai lagi. Tidak adanya air membuat kondisi kamar mandi siswa tidak layak guna serta sangat bau. Peralatan praktek juga masih sangat belum memadai dimana seharusnya SMK lebih banyak praktek dari pada teori.

#### **8. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah**

Hubungan sekolah dengan masyarakat harus terus dijaga agar tercipta rasa nyaman di lingkungan sekolah. Pihak sekolah dalam hal ini kepala sekolah harus terus menjaga dan menjelaskan tentang kebutuhan sekolah serta kebutuhan karya pendidikan. Komunikasi yang baik yang dibangun sekolah terhadap masyarakat menjadikan hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan baik sehingga masyarakat menerima kesepakatan, kebijakan-kebijakan, perencanaan program dan strategi pelaksanaan pendidikan yang dibuat sekolah. Hal ini dapat dilihat dari petikan wawancara sebagai berikut:

“Di daerah ini kehidupan sosial masyarakatnya masih berada pada ekonomi lemah sehingga dalam penambahan pembiayaan dari masyarakat itu harus bekerja sama dengan komite sekolah. Saya dan komite sekolah bersama masyarakat melakukan musyawarah yang alot dalam penambahan pengumpulan uang untuk pembiayaan sekolah. Banyak protes masyarakat disebabkan ketidakmampuan mereka secara ekonomi.”

Hasil observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori melaksanakan dengan baik. Kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan masyarakat. Dimana kepala sekolah ikut menghadiri undangan serta ikut berziarah jika ada masyarakat sekitar sekolah yang mendapat musibah. Kemudian mengundang orang tua siswa dalam rapat penyambutan semester baru juga musyawarah dengan orang tua siswa untuk menetapkan besaran SPP di sekolah.

#### **9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik**

Kepala sekolah mengelola peserta didik baru sejak masuk ke sekolah tersebut sampai

peserta didik lulus dari sekolah tersebut. Hal ini sebagai layanan sekolah terhadap peserta didik baik bersifat internal maupun eksternal sekolah. Peserta didik melakukan pendaftaran secara pribadi maupun bersama orangtua. Kemudian peserta didik diperkenalkan dengan sekolah melalui formal (pertemuan dengan orangtua peserta didik, masa orientasi siswa) maupun informal (berkeliling di sekitar sekolah). Setelah peserta didik dinyatakan lulus pendaftaran maka sekolah memiliki kewajiban untuk mengembangkan keseluruhan kemampuan, minat, serta kebutuhan peserta didik sampai waktu yang telah direncanakan. Hal ini berdasar pada petikan wawancara sebagai berikut:

“Peserta didik yang kita terima tidak berbeda jauh dengan tahun-tahun sebelumnya, hanya saja sekarang kita buat tes masuk. Melalui brosur kita jelaskan kelebihan-kelebihan sekolah kita ini, yah sehingga peserta didik yang mau masuk mengenali sekolah kita ini hingga mereka tidak merasa terpaksa masuk kesini.”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori cukup melaksanakan. Kepala sekolah menerima siswa masih berdasar pada kuantitas saja belum pada kualitas. Dimana siswa diterima berdasar kapasitas kelas yang ada saja tanpa adanya seleksi masuk. Kemudian untuk pemilihan jurusan, sebahagian siswa dipaksakan masuk ke jurusan yang tidak sesuai dengan keinginan peserta didik.

#### **10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional**

Kurikulum yang ada di sekolah terus dikembangkan sesuai kebutuhan dan perkembangan peserta didik. Karena pengembangan kurikulum merupakan sebuah proses untuk merencanakan dan menghasilkan instrumen yang lebih baik yang dapat digunakan sebagai pedoman pembelajaran dengan didasarkan pada hasil penilaian terhadap kurikulum yang telah berlaku, sehingga dapat memberikan kondisi belajar mengajar yang lebih baik. Kurikulum terus dikembangkan demi mencapai tujuan dan arah pendidikan nasional sehingga melahirkan siswa yang sesuai harapan bangsa Indonesia yang telah ditentukan dalam arah dan tujuan pendidikan nasional. Petikan wawancaranya sebagai berikut: “Saya berusaha menjalankan kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah namun terus terang fasilitas untuk mendukung pelaksanaan kurikulum tersebut masih terkendala prasarana yang ada.”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori kurang melaksanakan. Kurikulum yang telah ditetapkan pemerintah belum dilaksanakan dengan baik disebabkan belum tersedianya perangkat pembelajaran yang ada. Seperti pengunduhan materi ajar untuk peserta didik tidak bisa dilakukan karena siswa tidak memiliki perangkat

pengunduhannya sehingga sekolah masih menggunakan kurikulum lama.

#### **11. Mengelola keuangan sekolah agar sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.**

Pengelolaan keuangan sekolah melalui manajemen keuangan sangat diperlukan akuntabilitas, transparansi dan efisiensinya. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari penyalahgunaan anggaran sekolah sehingga efektifitas penggunaan anggaran dapat dimaksimalkan. Kebutuhan sekolah yang menggunakan anggaran harus diupayakan dan dibukukan secara transparan dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah secara efektif dan efisien. Dengan demikian penting sekali untuk memperhatikan pengelolaan keuangan sekolah dengan baik. Pengelolaan ini dimaksudkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah, meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah. Sumber daya manusia yang handal dibidang pengelolaan keuangan sangat dibutuhkan sekolah, oleh sebab itu kepala sekolah harus kreatif dan mencari dana yang dibutuhkan sekolah dan menempatkan orang yang memang mampu dan kredibel di bidang pengelolaan keuangan sekolah serta lihai dalam memanfaatkan dana tersebut sesuai peruntukannya dan tidak melanggar peraturan penggunaan dana sekolah baik yang bersifat umum maupun teknis. Sebagai rujukan dapat dilihat petikan wawancara:

“Saya berusaha transparan dengan bekerja sama dengan komite sekolah dalam pengelolaan yang sifatnya berhubungan dengan komite sekolah. Sedangkan yang dikelola oleh pihak sekolah seperti mengadakan kegiatan saya suruh diumumkan di sekolah.”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori melaksanakan dengan baik. Adanya laporan penggunaan dana Bos memaksa para Kepala Sekolah untuk mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

#### **12. Mengelola ketatausahaan sekolah sebagai pendukung pencapaian tujuan sekolah**

Setiap sekolah membutuhkan adanya pengelola ketatausahaan untuk melayani, membantu, dan memenuhi atau menyediakan semua keperluan sekolah baik keperluan langsung yang berkenaan dengan pembelajaran maupun tidak langsung seperti menyediakan ruang kelas yang nyaman untuk belajar. Tugas tata usaha diharapkan mampu melayani pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat operasional untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi, kemudian menyediakan keterangan-keterangan bagi pucuk pimpinan organisasi untuk membuat keputusan atau melakukan tindakan yang tepat, dan selanjutnya, membantu kelancaran perkembangan

organisasi sebagai suatu keseluruhan. Petikan wawancaranya sebagai berikut:

“Kalau tata usaha di sekolah ini untuk saat ini ada KTU, ada STAF, akan bekerja sesuai tupoksi masing-masing.”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori cukup melaksanakan. Kepala sekolah memberikan arahan kepada tatausaha tentang cara pengelolaan ketatausahaan sekolah seperti data-data guru dan siswa, laporan bulanan, semesteran dan tahunan. Namun, dokumen Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) tidak ditemukan di ruang Tata Usaha (TU) sebagai tempat penyimpanan berkas dan dokumen sekolah.

### **13. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah**

Kepala sekolah juga diharapkan mampu dalam mengelola unit layanan khusus yang dapat menunjang dan mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta di sekolah. Unit layanan khusus ini sangat membantu dalam menyalurkan bakat dan kemampuan siswa diluar kegiatan pembelajaran yang diadakan di kelas. Dengan demikian unit layanan khusus ini perlu diperhatikan dan ditingkatkan demi meningkatnya pembelajaran terhadap siswa yang menentramkan, menyenangkan dan menjadikan siswa betah untuk belajar di lingkungan sekolah. Petikan wawancaranya sebagai berikut:

“Unit layanan khusus di sekolah ini tentunya tidak keluar dari proses pendidikan siswa. Jadi saya terus mendukung unit layanan ini sehingga mampu meningkatkan kemampuan kognitif serta karakter siswa.”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori kurang melaksanakan. Banyak unit-unit layanan khusus seperti LAB yang tidak digunakan oleh sekolah. Ruangan LABnya memang ada tapi perangkat-perangkatnya kurang atau tidak ada. Untuk Rohis, kegiatan ada setiap minggu yaitu pada hari Jumat dengan acara ceramah dan baca Al-Quran. Sedangkan OSIS mengadakan kegiatan baris berbaris, latihan upacara dan pramuka pada hari Sabtu dan Minggu.

### **14. Mengelola sistem informasi sekolah (SIM) dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan**

Perkembangan jaman merupakan keniscayaan yang terjadi dalam lingkungan siswa maupun di sekolah. Oleh sebab itu, sekolah sebagai tempat menimba ilmu harus terus mengikuti perkembangan yang ada. Hal ini merupakan salah satu tuntutan yang dibebankan kepada kepala sekolah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah tersebut adalah mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan

keputusan dan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah. Petikan wawancaranya sebagai berikut:

“Memang kita ada kesusahan dalam mengakses berbagai informasi dengan teknologi yang ada, karena di sekolah kita ini belum ada jaringan internet. Memang harusnya kita sudah memiliki perangkat teknologi tersebut. Tapi bagaimanalah dibuat begitulah adanya.”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori kurang melaksanakan. Kepala sekolah belum menjadikan sistem informasi manajemen (SIM) sebagai sarana dalam penyusunan program dan pengambilan keputusan karena belum adanya jaringan internet di sekolah. Kemajuan teknologi dan informasi belum juga bisa digunakan dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar karena belum tersedianya sarana yang mendukung kegiatan belajar mengajar di sekolah tersebut.

### **15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi yang semakin canggih bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah**

Perkembangan teknologi tidak bisa diingkari atau ditolak terutama mengenai teknologi komunikasi dan teknologi informasi (ICT). Kedua teknologi ini banyak mempengaruhi aspek-aspek kehidupan manusia termasuk di dalamnya mengenai pendidikan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas pendidikan, sekolah-sekolah hendaklah menjadikan teknologi sebagai cara untuk meningkatkan kemampuan siswa maupun para guru yang ada di sekolah. Saat ini hampir semua ilmu pengetahuan dapat diakses dengan menggunakan teknologi. Petikan wawancaranya sebagai berikut:

“Di sekolah kita ini baru komputer dan media TV yang bisa digunakan sebagai sarana pembelajaran. Kita manfaatkan sebaik mungkin. Klo kita ada jaringan internet mungkin lebih bagus bisa menambah materi-materi pembelajaran. Kita bisa membuat pembelajaran itu lebih menarik bagi siswa. Kita sudah mengupayakan dan mengajukan agar jaringan internet bisa masuk ke sekolah kita ini”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori kurang melaksanakan. Ketiadaan sarana jaringan internet menjadi kendala dalam memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan kemampuan siswa dalam belajar. Selain internet, buku-buku juga masih kurang dimana siswa belum memiliki satu buku untuk satu orang siswa. Buku masih digunakan secara bergantian oleh siswa baik sesama teman kelasnya maupun dengan siswa di kelas lain.

#### 16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya

Perencanaan yang telah disusun bersama lalu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya kemudian dievaluasi. Jika dalam monitoring dan evaluasi masih ada hal-hal yang perlu diperbaiki maka dibuatlah rencana tindak lanjutnya sehingga mencapai hasil yang baik terhadap rencana yang telah dibuat. Selanjutnya rencana itu dimonitor dan dievaluasi secara terus-menerus atau berkesinambungan. Petikan wawancaranya sebagai berikut:

“Kalau monitoring ini kita buat setiap satu bulan sekaligus evaluasi terhadap KBM. Hasil monitoring ini kita laporkan dalam penilaian dengan prosedur yang tetap, tapi evaluasi dan monitoringnya kepek tidak menegur guru di dalam kelas tapi di bulan berikutnya, dan saya tidak pernah mengatakan guru kurang baik tapi saya suruh harus memperbaiki KBM, karena kebanyakan guru-guru belum mampu menggunakan metode yang tepat sesuai dengan materi yang diajarkan.”

Hasil pengamatan atau observasi peneliti terhadap indikator ini berada pada kategori cukup melaksanakan. Kepala sekolah melakukan evaluasi mingguan terhadap rencana-rencana yang telah dibuat dan tindakan apa yang akan dilakukan pada hari berikutnya. Namun, kepala sekolah masih kurang melakukan pengawasan dan monitoring sehingga guru dan staf tidak menyelesaikan tugas yang diberikan kepala sekolah.

#### 5. PEMBAHASAN

kompetensi manajerial kepala sekolah memegang peran kunci dalam peningkatan kualitas pendidikan di Sekolah menengah kejuruan di SMK Negeri Tapanuli Selatan. Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa tingkat capaian responden (TCR) untuk variabel kompetensi manajerial kepala sekolah adalah sebesar 83,93% yang berada pada kategori baik.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulford (2003) yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berdampak kepada guru dan efektivitas sekolah. Kepala sekolah berperan untuk membangun tekad guru dan kapasitas guru untuk mencapai tujuan bersama. Azis (2014) membuktikan bahwa temuan penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dapat meningkatkan produktivitas guru untuk meningkatkan kualitas pendidikan di SMAN I Gunung Sindur.

Sebagaimana disebutkan oleh Sagala (2009:129) bahwa kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah dalam menyusun perencanaan sekolah, yaitu (a) menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional, sebagai

landasan dalam perencanaan sekolah baik perencanaan startegi, perencanaan operasional, perencanaan tahunan maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah, (b) mampu menyusun rencana strategis pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, (c) mampu menyusun rencana operasional pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan, perencanaan rencana operasional yang memegang teguh prinsip-prinsip rencana operasional yang baik, (d) mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik, (e) mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana kerja tahunan yang telah disusun, (f) mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, (g) mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

#### 6. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah diukur dengan 16 indikator, Hasil uji *loading factor* semua indikator kompetensi manajerial kepala sekolah berada di atas  $\geq 0,50$  sehingga semua faktor dapat diikutkan untuk mendukung variabelnya. Skor kompetensi manajerial kepala sekolah sebesar 4,1965 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 83,93%. Tingkat capaian responden (TCR) ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi manajerial kepala sekolah berada pada kategori baik. Sedangkan hasil observasi dan wawancara kompetensi manajerial kepala sekolah sudah baik, namun ada beberapa terkendala yang dihadapi seperti sarana, prasarana, ekonomi orang tua peserta didik, lokasi sekolah yang agak jauh dari tempat tinggal siswa dan guru-guru sehingga program yang sudah direncanakan terganggu pada tahap realisasinya, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah di SMK negeri Tapanuli Selatan telah memiliki kompetensi manajerial yang baik, terbukti dapat mengelola sekolah dengan menjalankan semua tugas sesuai tuntutan undang-undang yang berlaku.

#### 7. DAFTAR RUJUKAN

Basuki, Sulisty, dkk. 2006. *Perpustakaan dan Informasi dalam Konteks Budaya*. Jakarta:

- Departemen Ilmu Perpustakaan dan Informasi FIB UI.
- Creswell, John. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Daft, Richard L. 2007. *Manajemen*. Edisi ke 6. Diterjemahkan oleh: Tanujaya dan Tiolina. Jakarta: Salemba Empat.
- Daryanto. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Reneka Cipta.
- Echols, John M. dan Shadily, Hasan. 1997. *Kamus Inggris-Indonesia: An English-Indonesian Dictionary*, Jakarta: Penerbit PT. Gramedia. h. 530.
- Ghozali dan Fuad. 2008. SEM. *Teori dan Konsep dengan Program LISREL 8.80*. Semarang : BP-Undip. Page : 29 – 34
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. BPFYogyakarta: Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Kamus versi online/daring (dalam jaringan). <http://kbbi.web.id/kompetensi>, diakses pada tanggal 04/08/2016 pukul 19.27 Wib
- Mulyasa, E. 2004, *Kurikulum Berbasis Kompetensi : Konsep, Karakteristik dan Implementasi*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah
- Pidarta, Made. 2011. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rahman, dkk. 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Robbins dan Coulter. 2010. *Manajemen*. Edisi ke 10. Diterjemahkan oleh: Sabran dan Putera. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruky. Achmad S., 2006. *Sumber Daya Manusia yang Berkualitas mengubah Visi menjadi Realitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sjahrazad, Masdar, dkk. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Untuk Pelayanan Publik*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Sutikno, Teknologi dan Kejuruan, Vol. 34, No. 1, Pebruari 2011: 1 □ 12*
- Sutikno, Tri Atmadji. 2009. "Indikator Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan". *Teknologi dan Kejuruan* vol. 32, NO. 1, hal. 107-118
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

