

PENGEMBANGAN KONSEP KOMPETENSI KEPEMIMPINAN OPERASIONAL SEKOLAH MELALUI ADAFTASI KONSEP MAPPING DAN ANALISIS FAKTOR

Mustamin

BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan

E-mail: mustaminbpsdmsulsel@gmail.com

ABSTRAK

Dokumen standar kompetensi kepala sekolah yang merujuk kepada Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah yang sampai saat ini masih digunakan seharusnya sudah perlu dilakukan kajian. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan sub dimensi konsep Kompetensi Kepemimpinan Operasional Kepala Sekolah melalui adaftasi Konsep Mapping dan Analisis Faktor. Hasil pengembangan konsep yang diperoleh yaitu Mampu Mengelola Perubahan, Mampu Mengelola Sekolah berbasis Digital, Mempunyai Etika Kepemimpinan, dan Mampu Mengelola Sumber Manusia (Human Capital). Di samping itu berdasarkan analisis faktor diperoleh bahwa sub dimensi Mampu Mengola Sumber Manusia (Human Capital Management) dan Mampu mengelola sekolah berbasis Digital merupakan faktor pembentuk terbesar terhadap kompetensi Kepemimpinan Operasional Sekolah. Hasil pengembangan konsep kompetensi manajerial ini menjadi bahan bagi Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan dan Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan dalam melakukan pembinaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.

Kata Kunci: Kompetensi Kepala Sekolah, Kepemimpinan Operasional Sekolah.

ABSTRACT

The school principal competency standards document which refers to Minister of Education Regulation Number 13 of 2007 concerning School Principal Qualification and Competency Standards which is still in use today should need to be reviewed. Therefore, this research aims to describe the sub-dimensions of the School Principal's Managerial Competency concept through adaptation of Concept Mapping and Factor Analysis. The results of concept development obtained are; namely Managing Change, Managing Digital-based Schools, Leadership Ethics, and Managing Human Resources (Human Capital). In addition, based on factor analysis, it was found that the sub-dimensions of Managing Human Resources (Human Capital Management) and Managing School based Digital were the biggest shaping factors for the Managerial Competence of School Principals. The results of the development of the managerial competency concept have become material for the South Sulawesi Provincial Government, especially the South Sulawesi Provincial BPSDM and the South Sulawesi Provincial Education Office in developing the Managerial Competency of School Principals.

Keywords: School Principals Competence, School Operational Leadership.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam perkembangan suatu organisasi. Istilah yang digunakan pun sekarang telah berubah, dari *Human Resource* (sumber manusia) yang seolah-olah barang habis pakai, menjadi *Human Capital* (modal manusia) yang dapat terus dikembangkan. SDM sebagai *Human Capital* menjadi penggerak roda organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Oleh karena itu, produktivitas organisasi sangat ditentukan oleh produktivitas SDM nya dan produktivitas SDM sangat ditentukan oleh kompetensi yang dimilikinya. Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan SDM yang menjadi faktor sentral penggerak roda pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Seiring dengan adanya tantangan tersebut di atas, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2017), telah menetapkan visi pembangunan dalam RPJPN 2005 – 2025 yaitu Indonesia yang Mandiri, Maju, Adil dan Makmur yang pentahapannya dalam bentuk RPJM 1 (2005-2009) dengan Fokus kepada pencapaian *Good*

Governance, RPJM 2 (2010-2014) dengan Fokus kepada Reformasi Birokrasi dan UU ASN, RPJM 3 (2015-2019) dengan Fokus kepada SMART ASN, dan RPJM 4 (2020-2025) dengan Fokus kepada ASN sebagai *Human Capital*. Untuk mewujudkan ASN sebagai *Human Capital*, maka UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 1 ayat 15 menyatakan bahwa sistem penyelenggaraan Manajemen ASN adalah sistem merit dengan prinsip meritokrasi dengan salah satu ruang lingkupnya adalah Pengembangan Kompetensi ASN sebagaimana dalam pasal 31 huruf f dalam UU ASN.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara meliputi; (1) Kompetensi Teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional. Dan pengalaman bekerja secara teknis; (2) Kompetensi Manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan (3) kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Selain itu juga, dasar perlunya Kepala Sekolah mempunyai kompetensi kepemimpinan adalah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Pengangkatan Guru menjadi Kepala Sekolah diuraikan bahwa Kepala Sekolah adalah guru yang diberikan tugas untuk memimpin satuan pendidikan.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Pemerintah Provinsi Sulawesi dalam upaya pengembangan kompetensi ASN tersebut menghadapi beberapa tantangan sejak implementasi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2015. Beberapa Gap Permasalahan dari Tantangan yang dimaksud adalah; (1) Standar Kompetensi Kepala Sekolah yang masih digunakan sampai saat ini adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, yang berarti sudah 17 Tahun belum pernah dilakukan penyesuaian dengan perubahan sistem digitalisasi pendidikan seperti saat ini, (2) berubahnya sistem pengelolaan Pendidikan jenjang SMA/SMK/SLB menjadi tanggung jawab Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, yang saat ini banyaknya ASN Bidang Pendidikan adalah 11,538 orang atau sebanyak 52,30% dari jumlah ASN di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan berdasarkan Data Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2024, (3) terbitnya Peraturan Gubernur Nomor 58 tahun 2020 tentang ASN *Corporate University* BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan sebagai pusat pengembangan kompetensi dalam wilayah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, dan (4) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah dengan perlunya memiliki kompetensi sebagai Pemimpin Pembelajaran.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting karena dapat mendukung peningkatan kinerja dan memberikan kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi. Dalam kaitannya dengan kompetensi, perlu adanya suatu upaya untuk lebih memaksimalkan hasil kinerja. Seorang pegawai memerlukan kompetensi teknis sedangkan seorang pemimpin memerlukan Kompetensi manajerial digabungkan dengan kompetensi teknis dan sosial kultural untuk meningkatkan kinerja unit organisasi. Secara umum kompetensi dinyatakan sebagai seperangkat kinerja individu yang dapat diamati, diukur dan penting untuk keberhasilan individu maupun kinerja organisasi. Kompetensi juga dinyatakan sebagai karakteristik individu untuk

menghasilkan kinerja yang efektif dan unggul dalam suatu pekerjaan.

Berawal dari istilah kompetensi merujuk kepada kata keterampilan yang ditunjukkan oleh seseorang pemimpin dalam sikap dan perilakunya berkaitan dengan tugas yang dijalankan. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Barnard dalam Boyatzis (2012), kepemimpinan yang baik adalah bergantung kepada kemampuan atau keterampilan yang dimiliki untuk meningkatkan prestasi organisasi yang dipimpinnya. Namun pada tahun 1970-an, McClelland (1998) seorang psikologi kognitif dari *Harvard University* berpendapat bahwa kemampuan atau keterampilan dalam sikap dan perilaku dikenal dengan istilah kompetensi. Perkembangan teori kompetensi kemudian dipopulerkan oleh Boyatzis (2012) yang mendefinisikan bahwa kompetensi sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang yang tampak pada sikap dan perilakunya, sesuai dengan keperluan pekerjaan dan dalam lingkungan organisasi serta memberikan hasil yang diharapkan. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh (Oktaviani, 2018), Kompetensi merupakan keterpaduan antara pekerjaan dan seluruh pengetahuan (knowledge), keahlian (skill), sifat dan perilaku (attitude), jiwa (soul), dan inovasi yang dimiliki seseorang. Berdasarkan penjelasan Barrie dan Pace (2007) bahwa, kompetensi lebih fokus kepada pencapaian tujuan utama melalui tindakan yang efektif. Pakar lain pula menjelaskan bahwa kompetensi ialah perilaku yang dapat dilihat dan digambarkan sebagai suatu hasil (McLagan, 2017), serta kompetensi dapat divisualisasikan sebagai bagian daripada kepakaran dalam menjalankan tugas (Herling, 2010).

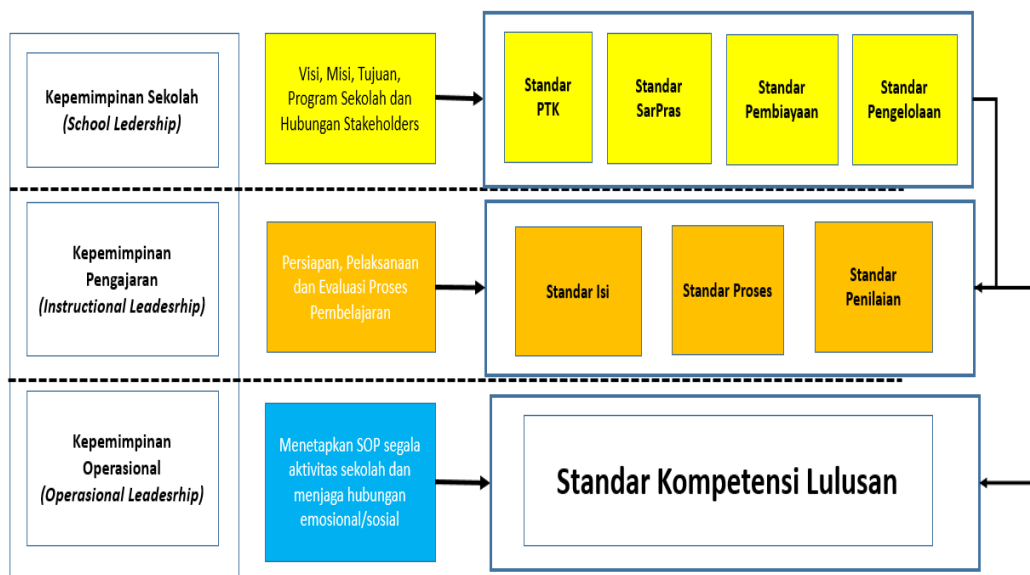
Berbagai definisi kompetensi dari rujukan lain seperti Robbins *et al.* (2007), Davis (2013) dan ketentuan Dokumen Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, menjelaskan bahwa kompetensi ialah satu kumpulan pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dikuasai dan diamalkan dalam menjalankan tugas. Kompetensi pemimpin organisasi akan efektif jika keadaan seperti berikut; (1) membuat staf lebih baik dalam pekerjaan mereka, (2) memberikan respon kepada staf tentang bagaimana meningkatkan kompetensi mereka menjadi staf yang luar biasa, (3) memberikan staf kesempatan untuk mempraktikkan kompetensi perilaku, dan (4) mengharapkan staf untuk mengatur tindakan bagi mencapai sesuatu tujuan.

Kepala Sekolah merupakan seorang Manajer yang harus mempunyai kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial bagi Kepala Sekolah merupakan kebutuhan sebagai pemimpin untuk mendorong peningkatan kinerja yang juga merupakan kebutuhan bagi setiap pegawai untuk mendorong peningkatan kinerja. Selain itu juga dapat menjadi pedoman dalam kaitannya dengan kompetensi jabatan. Aturan dapat digunakan sebagai pedoman dalam proses pengembangan kompetensi itu sendiri. Proses tersebut terlihat dengan terdapatnya indikator yang menjadi parameter perkembangan yang diperoleh dalam pelaksanaan setiap kompetensi yang dimaksud. Pegawai yang bersangkutan serta pihak terkait dapat mengukur pengembangan kompetensi kompetensi manajerial dan sosial kultural beserta ini diatur pada Permenpan Reformasi Birokrasi Nomor 38 tahun 2017 tentang standar kompetensi jabatan ASN. Berdasarkan Peraturan tersebut maka kompetensi jabatan yang harus dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah seorang aparatur sipil negara dalam melaksanakan tugas jabatan dengan 8 jenis kompetensi manajerial sebagai berikut; (1) Integritas; Pegawai yang berintegritas dipercayai karena apa yang menjadi ucapannya juga menjadi tindakannya. (2) Kerjasama, Seorang pemimpin dalam menjalankan tugas jabatannya diharapkan memiliki kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumberdaya untuk mencapai tujuan strategis organisasi. (3) Komunikasi, Kompetensi komunikasi adalah Kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis;

memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif; mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (4) Orientasi pada Hasil, yaitu mampu menganalisis resiko yang mungkin terjadi dalam proses terwujudnya tujuan organisasi. (5) Pelayanan Publik, Pelayanan sebagai modal semangat untuk memenuhi kepuasan bagi para pemangku kepentingan dan dilaksanakan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman. (6) Pengembangan Diri Dan Orang Lain, Lingkungan kerja yang *positive* dan *supportive* juga berperan untuk dapat menciptakan kondisi saling mempengaruhi dan menularkan semangat untuk meningkatkan ilmu dan keterampilan masing-masing pegawai. (7) Mengelola Perubahan, Tantangan perubahan yang kian cepat dan *massive* perlu disikapi dengan kesadaran untuk cepat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. dan (8) Pengambilan Keputusan yaitu Kemampuan membuat keputusan yang baik secara tepat waktu dan dengan keyakinan diri setelah mempertimbangkan prinsip kehati-hatian, dirumuskan secara sistematis dan seksama berdasarkan berbagai informasi, alternatif pemecahan masalah dan konsekuensinya, serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Kemampuan untuk menganalisis suatu masalah dapat memunculkan berbagai alternatif penyelesaian atau solusi yang terbaik. Analisis masalah yang kita buat perlu didukung oleh pertimbangan data dan informasi yang ada.

Kepemimpinan Operasional (*Operational Leadership*)

Kepemimpinan operasional pada sebagian pandangan menyatakan bahwa kepemimpinan operasional sering disebut sebagai kepemimpinan pengelolaan karena tugas Kepala sekolah pada keadaan ini lebih fokus kepada tugas pengelolaan. Mengadaptasi pendapat Agus (2009) bahwa kompetensi operasional merupakan kompetensi pengelolaan yang dapat diukur berdasarkan kepada; (1) menyusun sistem manajer sekolah, (2) mengembangkan kebijakan operasional sekolah, (3) mengembangkan peraturan sekolah yang berkaitan kualifikasi, spesifikasi, prosedur dan petunjuk kerja, (4) melakukan analisis institusi dalam menghasilkan struktur yang efisien dan efektif, dan (5) mengembangkan unit-unit organisasi yang berdasarkan fungsi masing-masing (*job description*).



Gambar 1: Kompetensi manajerial Kepala Sekolah dan pencapaian standar pendidikan

Berdasarkan gambar 1 di atas menunjukkan bahwa kompetensi dan capaian standar nasional pendidikan digambarkan sebagai Kepala sekolah mempunyai kompetensi dari segi kepemimpinan sekolah yang berkenaan tugas dan tanggungjawabnya terhadap sekolah secara umumnya (*Input*), Kepala sekolah dengan kompetensi dari segi kepemimpinan pengajaran berkenaan tugas dan tanggungjawabnya terhadap tugas guru dan tenaga kependidikan lainnya (*Process*), serta Kepala sekolah mesti mempunyai kompetensi dari segi kepemimpinan operasional berkenaan tugas dan tanggungjawabnya dalam upaya meningkatkan kualitas siswa (*Output*). Kepala sekolah sebagai pemimpin operasional harus mempunyai kompetensi untuk menjalankan tugasnya secara baik dalam kepemimpinan sekolah, kepemimpinan pengajaran maupun kepemimpinan operasional pada suatu sekolah (ISSLC, 2018; *Leadership Taylor*, 2008; & *Florida Department of Education*, 2008). Hal ini bertujuan melakukan perubahan dalam sistem pengajaran dan pembelajaran, sistem yang memusatkan kepada peserta didik dan peningkatan prestasi sekolah (Fullan, 2007). Di samping itu, Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mesti mampu menunjukkan kompetensinya dalam mengembangkan potensi-potensi sekolah seperti keadaan *Input*, *Process* dan *Output* untuk mencapai kesuksesan sekolah.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah *mixed method*, yang merupakan kaidah penelitian yang banyak digunakan dalam bidang sosial khususnya tinjauan bidang pengembangan konsep pendidikan. Hal ini didasarkan pendapat Kerlinger (2002), bahwa kajian tinjauan menjelaskan informasi dan fakta dari responden mengenai subjek yang sedang dikaji mengenai perilaku responden. Sejalan dengan itu, Creswell (2012) juga menjelaskan bahwa salah satu prosedur kajian *mixed method* adalah dengan sampel atau seluruh anggota populasi dengan menggunakan instrumen sebagai alat pengumpulan data. Kaidah *mixed method* mengandung banyak keutamaan berbanding Kaidah kajian lainnya (Kerlinger, 2002; & Creswell, 2012). Di samping itu, ciri kajian ini dalam ilmu sosial ialah sifat dan hakikat variabel yang dikelompokkan sebagai fakta sosial dan psikologi, yang mana fakta sosial seperti atribut individu pada kelompok sosial (jenis kelamin, jenjang pendidikan, pendapatan, umur, pekerjaan dan lain-lain), dan fakta psikologi seperti persepsi, sikap dan perilaku seseorang kepada pihak lain (Kerlinger, 2002). Secara khusus dalam penelitian ini menggunakan *Mixed methods research* dengan kaidah *Sequential Exploratory Design* yaitu tahapan awal secara kualitatif dengan proses literature review baik dari dokumen Kompetensi maupun rujukan yang sesuai dengan konsep yang dikembangkan, serta pendalaman hasil melalui wawancara kepada beberapa informan kemudian dilanjutkan pengumpulan data dengan kuesioner untuk dianalisis secara kuantitatif (Creswell, 2012).

Untuk kepentingan analisis kuantitatif kajian ini maka penetapan sampel dari populasi ditentukan dengan menggunakan Kaidah *Random Cluster Sampling* ataupun *Multiple Stage Cluster Sampling* (MSCS) diadaptasi dari beberapa rujukan antaranya Creswell (2002) dan Allen *et al.* (2002) bahwa pada Kaidah MSCS penulis memilih sampel dari pada populasi dalam dua atau lebih langkah (*multi stage*) dengan berasaskan kelompok (*cluster*). MSCS dilakukan dengan penggabungan beberapa Kaidah yang berbeda pada setiap langkah. Mengikuti beberapa rujukan lain seperti Babbie (2008) dan Ahmed (2009) berpandangan bahwa Kaidah *Random Cluster Sampling* dan MSCS kedua-duanya digunakan untuk wilayah populasi yang luas serta waktu dan biaya yang terbatas. Seterusnya, Daniel (2012) menjelaskan bahwa asas penggunaan Kaidah *Random Cluster Sampling* dan MSCS ini karena anggota sampel tidak mudah diketahui secara pasti oleh

jumlah mereka yang sangat besar serta kos terhad yang dipunyai oleh penyelidik (Creswell, 2002; Allen *et al.*, 2002; Babbie, 2008; & Ahmed, 2009). Banyaknya anggota sampel dalam kajian ini sekurang-kurangnya bilangan sampel dalam kajian tinjauan ialah 5 kali banyaknya pemboleh ubah kajian. Di samping itu, Creswell (2002) berpendapat bahawa ukuran anggota sampel kajian tinjauan boleh diambil sekurang-kurangnya 20% daripada jumlah anggota pada setiap kelompok yang terpilih pada setiap tahap (*stage*).

Berdasarkan tujuan penelitian, maka deskripsi metode yang digunakan dalam melakukan mengembangkan konsep kompetensi manajerial kepala sekolah dalam kajian ini, diuraikan sebagai berikut;

- Langkah ke – 1:** Menyusun daftar deskriptor kompetensi Manajerial Kepala Sekolah yang bersumber dari dokumen;
- Langkah ke – 2:** Menyusun daftar kelompok pemetaan konsep kompetensi kepala sekolah dari segi kepemimpinan operasional sekolah yang merujuk kepada teori atau hasil kajian dari Humphrey (2002), Glanz (2006), FDoE (2008) dan CSB (2008);
- Langkah ke – 3:** Melakukan analisis pemetaan konsep;
- Langkah ke – 4:** Menyusun indikator kedalam kelompok masing-masing;
- Langkah ke – 5:** Melakukan ujian analisis faktor (*Exploratory Factor Analysis-EFA*);
- Langkah ke – 6:** Melakukan uji analisis faktor pengesahan (*Confirmatory Factor Analysis-CFA*).
- Langkah ke – 7:** Menetapkan nama-nama dimensi dan sub dimensi sesuai kelompok berdasarkan banyaknya komponen yang diperoleh dari hasil CFA.
- Langkah ke – 8:** Melakukan pendalaman sub dimensi melalui wawancara terhadap informan utama, informan kunci dan informan pendukung.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskriptor Kepemimpinan Operasional Sekolah

Kelompok penapis untuk dimensi kompetensi Kepala sekolah dari segi kepemimpinan operasional sekolah yang juga merujuk kepada teori atau hasil kajian dari pelbagai pakar berikut Humphrey (2002); Glanz (2006); FDoE (2008); dan CSB (2008). Untuk jelasnya kelompok penapis pemetaan konsep yang penulis gunakan ialah seperti yang tertera dalam Tabel 1 di bawah.

Tabel 1: Deskriptor Kelompok Penapis Pemetaan Konsep Kepemimpinan Operasional Sekolah

No	Deskriptor konsep kepemimpinan operasional sekolah	Teori atau hasil kajian
1	Mampu mempengaruhi perilaku individu atau kelompok	Humphrey (2002); Glanz (2006)
2	Mampu memahami kondisi staf (empati)	
3	Menjamin misi berjalan sesuai tujuan dan strategi	Mauriel (1989)
4	Menyiapkan sumber operasional bagi terlaksananya program organisasi	CSB (2008), FDoE (2008)
5	Mengelola hubungan sesama manusia	
6	Memberikan respons yang efektif	
7	Meningkatkan profesionalisme staf	
8	Mengelola perubahan	
9	Mampu mengelola konflik	
10	Membangun kerjasama tim (<i>teamwork</i>)	
11	Mampu mengawal emosi	Humphrey (2002)

No	Deskriptor konsep kepemimpinan operasional sekolah	Teori atau hasil kajian
12	Mempunyai sikap yang dapat diteladani	
13	Pemimpin pendidikan	
14	Fokus kepada prestasi	
15	Menciptakan lingkungan sekolah yang aman	Glanz (2006)
16	Mengelola bidang operasional	
17	Mengelola organisasi	
18	Mampu berkomunikasi secara efektif	
19	Melakukan monitoring kinerja guru	
20	Mampu merekrut guru yang profesional	
21	Bertanggungjawab terhadap fiskal dan anggaran	
22	Mampu menyusun laporan keuangan sekolah	
23	Mampu kerjasama dengan guru dan staf	
24	Membangun program pembangunan fisik sekolah	
25	Mengelola keperluan operasional sekolah	
26	Mengevaluasi jadwal program sekolah	
27	Mengkomunikasikan program aktivitas sekolah	
28	Mampu menetapkan petunjuk operasional standar	
29	Mengkomunikasikan program aktivitas sekolah	
30	Mengelola semua aktivitas sekolah	
31	Mampu membuat keputusan	Blanchard (2008)
32	Bertanggungjawab atas kualitas	
33	Bertanggungjawab atas pelayanan kepada masyarakat	
34	Mampu mempengaruhi staf bagi kesuksesan organisasi	
35	Mempunyai strategi pengambilan keputusan	FDoE (2008)
36	Mampu mengelola sekolah berbasis Digital	
37	Membangun sumber manusia	
38	Mempunyai etika sebagai pemimpin	
39	Menggunakan sumber daya yang terbatas secara efektif	CSB (2008)
40	Mampu merespon harapan sekolah yang tinggi	
41	Mampu merespon perubahan	
42	Mampu merespon perkembangan teknologi	

Sumber: Hasil olahan data, 2024

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa deskriptor tersebut yang digunakan dalam proses pemetaan konsep terhadap dokumen kompetensi kepemimpinan operasional kepala sekolah khususnya berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2007. Hasil pemetaan tersebut dilanjutkan uji analisis factor dengan hasil sebagaimana terlampir dalam tabel 2 berikut;

Tabel 2. Hasil Ujian Faktor Eksploratori (EFA) Deskriptor Konstruk Kompetensi Kepemimpinan Operasional Sekolah

No	Deskriptor kompetensi kepemimpinan operasional sekolah	Komponen			
		1	2	3	4
1	Mempunyai kemampuan mengelola keuangan	0.900	-	-	-
2	Mempunyai kemampuan mengelola sistem informasi sekolah berbasis ICT	0.890	-	-	-



No	Deskriptor kompetensi kepemimpinan operasional sekolah	Komponen			
		1	2	3	4
3	Mempunyai kemampuan menggunakan ICT	0.901	-	-	-
4	Mempunyai jiwa kewirausahaan	0.886	-	-	-
5	Mempunyai kemampuan menciptakan iklim sekolah aman	0.902	-	-	-
6	Mampu mengelola penggunaan fasilitas pembelajaran	0.853	-	-	-
7	Mampu membuat keputusan berdasarkan data dan informasi	0.883	-	-	-
8	Mampu merancang pembangunan sekolah	0.889	-	-	-
9	Mampu melaksanakan program pembangunan sekolah	0.898	-	-	-
10	Mampu memanfaatkan teknologi dalam mencapai kecemerlangan organisasi	0.870	-	-	-
11	Mampu merencanakan pengadaan alat teknologi dan elektronik bagi integrasi pengajaran	0.831	-	-	-
12	Mampu mengelola keuangan dengan efisien	0.848	-	-	-
13	Mampu mengelola fasilitas sekolah	0.825	-	-	-
14	Mampu mengelola ICT sekolah	0.848	-	-	-
15	Mampu menganalisis data untuk perbaikan sekolah secara berkesinambungan	0.853	-	-	-
16	Mampu menggunakan ICT	0.831	-	-	-
17	Mampu mengelola fasilitas pembelajaran	0.848	-	-	-
18	Memahami tentang kepribadian staf	-	0.849	-	-
19	Tidak mudah menyerah	-	0.871	-	-
20	Bertindak adil	-	0.890	-	-
21	Mempunyai kejujuran	-	0.837	-	-
22	Mempunyai etiket	-	0.760	-	-
23	Mempunyai akhlakul qarimah	-	0.864	-	-
24	Mempunyai integritas sebagai pemimpin	-	0.868	-	-
25	Bersikap terbuka	-	0.766	-	-
26	Mempunyai pengendalian diri	-	0.815	-	-
27	Mempunyai kepekaan social	-	0.787	-	-
28	Mempunyai kesadaran diri sendiri	-	0.863	-	-
29	Mempunyai kesadaran sosial	-	0.799	-	-
30	Mempunyai kemampuan mengelola emosional diri sendiri	-	0.829	-	-
31	Bertindak secara integritas	-	0.903	-	-
32	Mampu merekrut staf dengan efektif	-	-	0.920	-
33	Bekerjasama dengan <i>teamwork</i> sekolah	-	-	0.895	-
34	Mempunyai kemampuan mengelola guru dan staf	-	-	0.907	-
35	Membangun kapasitas staf	-	-	0.909	-
36	Meningkatkan kapasitas staf	-	-	0.928	-
37	Mampu menjalankan rencana kerja secara efektif	-	-	0.908	-
38	Mampu mengimplementasikan program pertumbuhan profesional staf	-	-	0.926	-
39	Mampu membangun dan mempertahankan staf yang efektif	-	-	0.892	-
40	Mempengaruhi staf	-	-	0.884	-
41	Memberdayakan sumber sekolah	-	-	0.904	-
42	Mengelola hubungan sesama manusia	-	-	0.921	-
43	Berkomunikasi dengan efektif	-	-	-	0.965

No	Deskriptor kompetensi kepemimpinan operasional sekolah	Komponen			
		1	2	3	4
44	Mempunyai kemampuan mengelola perubahan	-	-	-	0.916
45	Mempunyai pemikiran kritis	-	-	-	0.908
46	Mampu menyelesaikan masalah	-	-	-	0.895
47	Mampu menangani perubahan	-	-	-	0.909
48	Mampu mengumpulkan data untuk perbaikan sekolah secara berkesinambungan	-	-	-	0.920
49	Mempunyai teknik pemecahan masalah	-	-	-	0.918
50	Mengelola program sekolah	-	-	-	0.949

Sumber: Hasil olahan data, 2024

Berdasarkan Tabel 2 di atas, nilai loading dan nilai Alfa setiap deskriptor melebihi nilai 0.600. Di samping itu, hasil ujian juga mendapatkan bahwa nilai Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ialah 0.597 melebihi nilai 0.500 dan nilai *Bartlett's Test of Sampling* adalah 3976.369 lebih besar daripada nilai sig 0.000, sehingga dapat disimpulkan bahwa sub dimensi kompetensi Kepala Sekolah dari segi kepemimpinan operasional sekolah juga sebanyak empat sub dimensi.

Tabel 3. Sub Dimensi Kompetensi Kepemimpinan Operasional Sekolah

No	Deskriptor kompetensi kepemimpinan operasional sekolah	Nama sub dimensi
1	Berkomunikasi dengan efektif	Mampu Mengelola Perubahan
2	Mempunyai kemampuan mengelola perubahan	
3	Mempunyai pemikiran kritis	
4	Mampu menyelesaikan masalah	
5	Mampu menangani perubahan	
6	Mampu mengumpulkan data untuk perbaikan sekolah secara berkesinambungan	Mampu Mengelola Sekolah berbasis Digital
7	Mempunyai teknik pemecahan masalah	
8	Mengelola program sekolah	
9	Mempunyai kemampuan mengelola keuangan	
10	Mempunyai kemampuan mengelola sistem informasi sekolah berbasis ICT	
11	Mempunyai kemampuan menggunakan ICT	
12	Mempunyai jiwa kewirausahaan	
13	Mempunyai kemampuan menciptakan iklim sekolah yang aman	
14	Mampu mengelola penggunaan fasilitas pembelajaran	
15	Mampu membuat keputusan berdasarkan data dan informasi	
16	Mampu merancang pembangunan sekolah	
17	Mampu melaksanakan program pembangunan sekolah	
18	Mampu memanfaatkan teknologi untuk mencapai kesuksesan organisasi	
19	Mampu merencanakan pengadaan alat teknologi dan elektronik bagi integrasi pengajaran	
20	Mampu mengelola keuangan dengan efisien	
21	Mampu mengelola fasilitas sekolah	
22	Mampu mengelola ICT sekolah	
23	Mampu menganalisis data untuk perbaikan sekolah secara berkesinambungan	
24	Mampu menggunakan ICT	

No	Deskriptor kompetensi kepemimpinan operasional sekolah	Nama sub dimensi
25	Mampu mengelola fasilitas pembelajaran	Mempunyai Etika Kepemimpinan
26	Memahami tentang kepribadian staf	
27	Tidak mudah menyerah	
28	Bertindak adil	
29	Mempunyai kejujuran	
30	Mempunyai etiket	
31	Mempunyai akhlakul qarimah	
32	Mempunyai integritas sebagai pemimpin	
33	Bersikap terbuka	
34	Mempunyai pengendalian diri	
35	Mempunyai kepekaan sosial	Mampu Mengelola Sumber Manusia (<i>Human Capital Management</i>)
36	Mempunyai kesadaran diri sendiri	
37	Mempunyai kesadaran sosial	
38	Mempunyai kemampuan mengelola emosional diri sendiri	
39	Bertindak secara integritas	
40	Mampu merekrut staf dengan efektif	
41	Bekerjasama dengan <i>teamwork</i> sekolah	
42	Mempunyai kemampuan mengelola guru dan staf	
43	Membangun kapasitas staf	
44	Meningkatkan kapasitas staf	
45	Mampu menjalankan rencana kerja secara efektif	
46	Mampu mengimplementasikan program pertumbuhan profesional staf	
47	Mampu membangun dan mempertahankan staf yang efektif	
48	Mempengaruhi staf	
49	Memberdayakan sumber sekolah	
50	Mengelola hubungan sesama manusia	

Sumber: Hasil olahan data, 2024

Tabel 3 di atas, maka diperoleh hasil pengembangan konsep sub dimensi kompetensi Kepala sekolah dari segi kepemimpinan operasional sekolah yang diperoleh yaitu; (1) Mampu Mengelola Perubahan, (2) Mampu Mengelola Sekolah berbasis Digital, (3) Mempunyai Etika Kepemimpinan, (4) Mampu Mengelola Sumber Manusia (*Human Capital Management*).

Hasil Analisis Faktor Kompetensi Kepemimpinan Operasional Sekolah

Analisis Faktor Pengesahan (CFA) digunakan untuk menguji apakah sub dimensi yang sudah dikelompokkan berdasarkan variabel latennya (konstruknya) konsisten berada dalam konstruknya tersebut atau tidak. Untuk itu, diperlukan analisis faktor pengesahan dengan Kaidah analisis seperti, (1) *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO test)*, (2) *Anti-Image Correlation Test*, (3) *Communalities*, (4) *Component Matrix*, dan (5) *Component Score Coefisient Matrix*.

Analisis faktor pengesahan sangat penting dilakukan untuk mengetahui secara pasti kelayakan sub-sub dimensi yang telah diperoleh sebagai pembentuk konstruknya atau dimensi kompetensi yang dibincangkan.

(a) *Ujian Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Test.*

KMO and Bartlett's test dan nilai peluang (sig. = p.), sebesar $0.746 > 0.050$ dan dengan nilai peluang (p) < 0.050 ini berarti bahwa semua sub dimensi konstruk

pengukuran layak sebagai faktor kompetensi kepemimpinan sekolah, kepemimpinan pengajaran dan kepemimpinan operasional (data analisis terperinci ditunjukkan dalam lampiran) seperti pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Hasil Analisis KMO Dan Bartlett's Test Faktor Kompetensi Kepemimpinan Operasional

Jenis Analisis		Kepemimpinan Operasional
<i>Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.714
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	476.578
	<i>df</i>	6
	<i>Sig</i>	0.000

(b) Anti-Image Correlation Test.

Dari empat sub dimensi penyusun faktor kompetensi kepemimpinan operasional sekolah (X1.1 sampai X1.4), menunjukkan bahwa semua sub dimensi mempunyai nilai *anti image* korelasi > 0.500 sebagaimana tabel berikut;

Tabel 5. Hasil Analisis Anti-Image Matrices Correlation Faktor Kompetensi Kepemimpinan Sekolah

<i>Anti Image Correlation Test</i>	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
Mampu Mengelola Perubahan	-0.396	-0.538	-0.453	0.699
Mampu Mengelola Sekolah berbasis Digital	0.316	0.040	0.310	-0.396
Mempunyai Etika Kepemimpinan	0.040	0.770	-0.383	-0.538
Mampu Mengelola sumber manusia (HCM)	0.310	-0.383	0.754	-0.453

(c) Total Variance Explained Test.

Tabel 6 di bawah menunjukkan bahwa sebuah faktor bersama kompetensi kepemimpinan sekolah yang terbentuk dari dimensi penyusunnya. Faktor bersama tersebut dengan nilai *Initial Eigenvalues Total* sebesar $4.008 \geq 1$, merupakan faktor yang mewakili setiap dimensi pembentuknya.

Tabel 6. Hasil analisis Total Variance Explained Test faktor kompetensi

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.731	68.285	68.285	2.731	68.285	68.285
2	0.983	24.583	92.867			
3	0.163	4.069	99.936			
4	0.123	3.064	100.000			

Berdasarkan tabel 6 di atas memberikan makna bahwa sumbangan faktor bersama kompetensi kepemimpinan sekolah, kepemimpinan pengajaran dan kepemimpinan operasional yang terbentuk dengan persentase varians sebesar 80.159 yang bermakna bahwa sebanyak 68,285% variasi kompetensi Kepala sekolah ditentukan oleh faktor bersama daripada ke empat-empat sub dimensi tersebut.

(d) Communalities

Communalities biasa juga disebut sebagai sumbangan atau peranan faktor–faktor penyusun (dimensi) terhadap faktornya. Berdasarkan Tabel di bawah diperoleh bahwa dimensi mampu mengelola sumber manusia (*human capital management*) memberikan sumbangan tertinggi sebesar 91.60% terhadap kompetensi Kepala sekolah dari segi kepemimpinan operasional sekolah, kemudian kemampuan mengelola sekolah berbasis Digital (ICT) memberikan sumbangan sebesar 89,40%.

Tabel 7. Hasil Analisis *Communalities* Faktor Kompetensi Kepemimpinan Operasional

Sub Dimensi	Initial	Extraction
Mampu Mengelola Perubahan	1.000	0.080
Mampu Mengelola Sekolah berbasis Digital	1.000	0.894
Mempunyai Etika Kepemimpinan	1.000	0.842
Mampu Mengelola Sumber Manusia (HCM)	1.000	0.916

(e) **Component Matrix**

Component Matrix yang diperoleh berdasarkan Tabel hanya mengandung satu komponen. Perkara ini bermakna bahwa sub-sub dimensi yang telah diperoleh merupakan sub skala bersama pembentuk faktor kompetensi Kepala sekolah dari segi kepemimpinan sekolah. Selain daripada itu juga, berdasarkan Tabel di bawah diperoleh bahwa semua nilai komponen melebihi 0.500.

Tabel 8. Hasil Analisis *Component Matrix* Faktor Kompetensi Kepemimpinan Operasional

Sub Dimensi	Component
	1
Mampu Mengelola Perubahan	0.282
Mampu Mengelola Sekolah berbasis Digital	0.945
Mempunyai Etika Kepemimpinan	0.918
Mampu Mengelola Sumber Manusia (HCM)	0.957

(f) **Component Score Coefficient Matrix**

Component Score Coefficient Matrix biasa disebut sebagai fungsi hubungan antara setiap dimensi dan faktornya. Berdasarkan hasil diperoleh bahwa nilai skor untuk setiap dimensi diperoleh persamaan umum skor faktor sebagai berikut:

$$\text{Faktor}_{\text{Kepemimpinan Operasional Sekolah}} = 0.103 \times 3.1 + 0.346 \times 3.2 + 0.336 \times 3.3 + 0.350 \times 3.4$$

Berdasarkan hasil analisis faktor pengesahan (CFA) di atas diperoleh bahwa faktor–faktor atau sub-sub dimensi yang diperoleh merupakan pembentuk konstruk kompetensi yang dibahas. Selain itu, sub dimensi yang memberikan sumbangan terbesar terhadap kompetensi Kepala sekolah dari segi Kepemimpinan Sekolah ialah sub dimensi kompetensi Kepala Sekolah mampu mengelola sumber manusia (HCM) serta mampu mengelola sekolah berbasis Digital.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan Operasional Sekolah

Hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa Kompetensi kepala sekolah sekolah dari segi kepemimpinan operasional sekolah diyakini berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi staf, sistem, proses dan pengambilan keputusan sebagai usaha meningkatkan pencapaian organisasi (Nielsen, 2011). Oleh karena keadaan sekolah sebagai

organisasi yang senantiasa dinamik (Owens, 2000), maka berasaskan rumusan kajian ini sub dimensi mengelola perubahan dan inovasi serta perlunya dimensi etika kepemimpinan menjadi keperluan bagi kepala sekolah sebagai pemimpin operasional sekolah (Glanz, 2006; & CSB, 2008). Disamping hal tersebut, Kajian literatur menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses ialah pemimpin yang mempunyai kompetensi yang tinggi baik pada aspek prestasi (produk) maupun aspek pengaruh (Public Impact, 2007). Rumusan kajian ini juga mendukung teori Boyatzis (2009) bahwa kompetensi yang diperlukan kepala sekolah sekolah pada abad ke-21 sekarang ini adalah kompetensi kognitif, emosional dan sosial. Di samping itu, pentingnya kompetensi ini bagi mengelola operasional sekolah seperti yang dijelaskan beberapa pakar antaranya Humphrey (2002) dan Glanz (2006) bahwa kompetensi emosional dan sosial penting diperlukan pemimpin sekolah dalam mengelola operasional sebuah organisasi. Demikian juga halnya dengan perkembangan teknologi saat ini mengharuskan bahwa Kepala Sekolah harus memahami dan mempunyai keterampilan dalam memanfaatkan Teknologi sebagai media dalam proses operasional di sekolah yang dikenal dengan trending Digitalisasi Pendidikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepemimpinan operasional sekolah saat ini sangat dibutuhkan oleh Kepala Sekolah. Hal ini disebabkan oleh perubahan yang begitu cepat menuntut kepala sekolah untuk mampu mengelola sumber manusia sebagai pelaku perubahan yang terjadi, di samping itu kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mengelola sekolah yang berbasis teknologi atau digitalisasi pendidikan sesuai perubahan dan perkembangan kondisi di era digital saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Nurtanio. (2009). Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah. *Makalah PPM*. Supervisi Dinas Pendidikan Tahun 2009.
- Babbie, Earl. (2008). *The Basic of Social Research* (4th Edition). USA: Thomson Higher Education.
- Barrie, J., and Pace, R. W. (2007). Competence, Efficiency and Organizational Learning. *Human Resource Development Quarterly*. 8, 335-342.
- Blanchard, Scott. (2008). *Operational versus Strategic*. Smart Business Network Inc. Reprinted from the March issue of Smart Business San Diego.
- Boyatzis, R.E. (2012). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*. 27 (1), 5-12.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Merrill Prentice Hall
- Daniel, Johnnie. (2012). *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sample Choices*. Howard University: Sage publication Inc.
- Davis, Keith. (2013). *Human Behavior at Work Organization Behavior*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Florida Department of Education (2012). *Florida Education Next Generation Strategic*

Plan. Retrieved September 9th, 2013
(http://en.wikipedia.org/wiki/education_in_Florida)

Florida, Department, of, Education. (2005). *Florida Principal Leadership Standards*. Retrieved January 16, 2011 from <http://www.floridaschoolleaders.org>

Fullan, Michael. (2007). *Leadership in Education* (2nd ed). San Fransisco: Jossey Bass.

Humphrey, R.H. (2002). The Many Faces of Emotional Leadership. *The Leadership Quarterly*. 13, 493 – 504.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2017). Strategi dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara. RPJPN 2005 – 2025.

Kerlinger, Fred, N. (2002). Azas–Azas Penelitian Behavioral (*edisi ketiga*). Gadjah Mada University Press.

Oktaviani, A. R. (2018). Implikasi Perubahan Nilai Kompetensi Inti, Kompetensi Kepemimpinan Dan Kompetensi Teknis Dalam Kinerja Per Individu Karyawan Pt Semen Tonasa. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(4), Article 4. <https://doi.org/10.37476/jbk.v7i4.343>

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 (2017). *Standar Kompetensi Jabatan ASN*. Jakarta: KemenPAN RB

Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia (2003). *Sistem Pendidikan Nasional* No. 20 Tahun 2003. Bandung: Citra Umbara.