

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DI SMP SUNAN
AMPEL KECAMATAN PUNGGUR KABUPATEN LAMPUNG TENGAH**

Tahun 2019/2020

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

Oleh:

FATKHUL KHOIR

NPM. 1886131004



Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Jurusan : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
TAHUN 2020/1441 H**

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DI SMP SUNAN
AMPEL KECAMATAN PUNGGUR KABUPATEN LAMPUNG TENGAH
Tahun 2019/2020**

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

Oleh:

FATKHUL KHOIR

NPM. 1886131004

Pembimbing I : Dr. H. JAMAL FAKHRI, M.Ag

Pembimbing II : Dr. Hj. YETRI, M.Pd

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
TAHUN 2020/1441 H**

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : FATKHUL KHOIR
NPM : 1886131004
Program Studi : Ilmu Tarbiyah
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul: **“KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DI SMP SUNAN AMPEL PUNGGUR KABUPATEN LAMPUNG TENGAH TAHUN 2019/2020”** adalah benar-benar asli karya saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan inii saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Maret 2020

Yang Menyatakan.

Fatkul Khoir
NPM. 1886131004

MOTTO

وعن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:

أَلَا كُنُّكُمْ رَاعٍ وَكُنُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: Dari Ibn Umar ra. Dari Nabi saw, beliau bersabda : “ Kalian adalah pemimpin dan kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinan kalian”. (HR. Bukhari dan Muslim)

” Kekurangan fisik ku bukan penghalang untuk meraih kesuksesan ku ”

Kesempurnaan Hanyalah milik Allah SWT Semata

(**Fatkul Khoir**)

PERSEMBAHAN

Atas rahmat Allah SWT, saya persembahkan karya tulis ini kepada :

1. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Muhammad Khosim dan Ibu Umi Kulsum yang tidak pernah lelah bekerja di sawah dari pagi hingga sore hanya untuk demi masa depan ku, selalu member nasehat tanpa henti demi kebaikan anaknya, selalu member dukungan semangat akhirnya saya mampu menyelesaikan pendidikan ini dengan tepat waktu, terutama doa-doanya yang tidak pernah putus yang selalu di langitkan.
2. Adik tersayang Zahratul Khoir dan seorang wanita yang selalu membantu ku dalam segala kesibukan apapun itu terutama dalam hal penyelsaian pendidikan ini Adinda Dewi Nofiyanti, S.Pd terimakasih atas doa dan support nya.
3. Sahabat-sahabat yang selalu ikut mendoakan :
 - Keluarga besar Alumni IAIN Metro
 - Keluarga SMP Sunan Ampel Punggur
 - Sahabat NEW AF LAMPUNG
 - Keluarga Risma BAHRUL ULUM
 - Keluarga besar PONPES BAITUNNUR
 - dan tentunya masih banyak lagi yang tidak bisa saya sebutkan semua namun tidak mengurangi rasa hormat saya.

4. Temanku seperjuangan di kelas A dan angkatan 2018 PPS UIN RADEN

INTAN LAMPUNG

5. Almamater Kampus UIN Raden Intan Lampung

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
DI SMP SUNAN AMPEL PUNGGUR
TAHUN 2019/2020**

FATKHUL KHOIR
NPM 1886131004

ABSTRAK

Untuk meningkatkan mutu pendidikan tentunya penting sekali kompetensi kepala sekolah. Semakin baik kompetensi yang di yang diterapkan maka akan baik mutu pendidikannya. Akan tetapi kenyataan di SMP Sunan Ampel Punggur Lampung Tengah kepala sekolah sudah menerapkan kompetensi dengan baik tetapi mutu pendidikannya masih kurang bermutu hal ini dapat dilihat dari proses belajar mengajar dan interaksi antara guru dan siswa serta dari mengelola guru dan staff.

Adapun tujuan dari penelitian ini: (1) perencanaan program. (2) memimpin sekolah. (3) menciptakan budaya dan iklim sekolah. (4) mengelola guru dan staff di SMP Sunan Ampel Punggur Kabupaten Lampung Tengah tahun 2019/2020.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan staf disekolah. Data dianalisis dengan cara mereduksi, menyajikan data, Concluding Drawing/Verification.

Hasil penelitian menunjukkan: 1) Kemampuan menyusun perencanaan di SMP Sunan Ampel Punggur Kabupaten Lampung Tengah sudah baik. Ini dilihat dari penyusunan perencanaan untuk kedepannya sudah berjalan cukup baik. 2) Kemampuan dalam pemanfaatan sumber daya secara optimal dari hasil penelitian proses pemanfaatan sumber daya manusia di SMP Sunan Ampel Kabupaten Lampung Tengah ini termasuk sudah cukup baik, namun kita juga masih perlu banyak belajar lagi untuk terus meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga pendidikan di sini agar hasil dari proses pendidikannya cukup maksimal dan dibutuhkan nya evaluasi untuk tercapainya tujuan pendidikan yang terarah. 3) Kemampuan menciptakan budaya dan iklim disekolah dari hasil penelitian di SMP Sunan Ampel punggur Kabupaten Lampung Tengah masih terjadi interaksi yang kurang baik antara guru dengan siswa dalam kegiatan belajar mengajar, sehingga siswa kurang dapat memahami materi yang disampaikan oleh guru sehingga prestasi yang diharapkan dapat meningkat setelah siswa mengikuti pembelajaran tidak tercapai secara maksimal. 4) Kemampuan mengelola guru dan staf di SMP Sunan Ampel Punggur Kabupaten Lampung Tengah dalam program ini maka sangat dominan sekali peran kepala sekolah, terutama dalam proses prekrutan tenaga

pendidik dan staaf kantor sehingga penetapan analisis jabatannya sangat tepat sesuai dengan bidang dan kemampuannya masing-masing argumen.

Jadi implikasi dari kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi kepala sekolah di SMP Sunan Ampel Punggur dengan penerapan yang baik maka akan menghasilkan mutu pendidikan yang berkualitas. Penelitian ini merekomendasikan agar kompetensi kepala sekolah di SMP Sunan Ampel Punggur agar diterapkan lebih baik lagi dengan dukungan seluruh warga sekolah demi mencapai pendidikan yang berkualitas.

Kata Kunci : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

SCHOOL MANAGER COMPETENCE
IN SMP SUNAN AMPEL PUNGGUR
IN 2019/2020

FATKHUL KHOIR
NPM 1886131004

ABSTRACT

To remind the quality of education, of course, the competence of principals is very important. The better the competency applied, the better the quality of education. However, the reality at SMP Sunan Ampel Punggur, Central Lampung, the principal has implemented competencies well, but the quality of his education is still lacking, this can be seen from the teaching and learning process and interactions between teachers and students and from managing teachers and staff. The objectives of this study are: (1) program planning. (2) leading the school. (3) creating a school culture and climate. (4) managing teachers and staff at SMP Sunan Ampel Punggur, Central Lampung Regency in 2019/2020. This research uses a descriptive method with a qualitative approach. Data collection techniques through interviews, observation, and documentation. The subjects of this study were the school principal, vice principal, teachers, and school staff. Data were analyzed by reducing, presenting data, concluding drawing / verification.

The results showed: 1) The ability to formulate plans in SMP Sunan Ampel Punggur, Central Lampung Regency is already good. This is seen from the preparation of plans for the future has been going pretty well. 2) The ability to utilize resources optimally from the results of research on the process of utilizing human resources in SMP Sunan Ampel, Central Lampung Regency is quite good, but we also still need to learn more to continue to improve the quality of educators and education personnel here so that the results from the educational process is quite maximal and it needs evaluation to achieve targeted education goals. 3) The ability to create a culture and climate at school from the results of research at SMP Sunan Ampel Punggur, Central Lampung Regency, there is still a poor interaction between teachers and students in teaching and learning activities, so students are less able to understand the material delivered by the teacher so that the expected achievements can increase after students follow the learning is not achieved optimally. 4) The ability to manage teachers and staff at SMP Sunan Ampel Punggur, Central Lampung Regency in this program is very dominant in the role of the principal, especially in the recruitment process of teaching staff and office staff so that the determination of the position analysis is very appropriate in accordance with their respective fields and abilities each argument.

So the implications of the conclusions of this study indicate that the competence of principals in SMP Sunan Ampel Punggur with good application will produce quality education. This study recommends that the competency of principals in SMP Sunan Ampel Punggur be better implemented with the support of all school residents to achieve quality education.

Keywords: Principal Managerial Competence

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah yang senantiasa selalu penulis ucapkan sebagai ungkapan rasa syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia, serta taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di SMP Sunan Ampel Punggur tahun 2019/2020”. Tesis ini sebagai persyaratan dalam mendapatkan gelar Magister Pendidikan (M.Pd). Sebuah karya yang mudah mudahan dapat bermanfaat bagi diri penulis khususnya dan umumnya bagi seluruh pembaca karya ini.

Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW yang kita nantikan syafaatnya dari dunia sampai akhirat nanti. Penulis sadar bahwa sejak awal mulai masuk pada Pascasarjana hingga dalam proses penyelesaian tesis banyak pihak yang telah memberikan bimbingan serta bantuan baik materil dan moral kepada penulis. Maka dengan segala kerendahan hati yang tulus, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Ibu Dr. Yetri, M.Pd selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
4. Bapak Dr. Andi Taher, MA selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

5. Bapak Dr. H. Jamal Fakhri, MA selaku Dosen Pembimbing I dalam penulisan tesis, beliau telah meluangkan banyak waktu, tenaga dan pikirannya dalam membantu, membimbing, mendukung dan memberikan arahan kepada penulis sehingga terselesaikannya tesis ini dengan baik.
6. Ibunda Dr. Hj. Yetri, M.Pd selaku Dosen Pembimbing II dalam penulisan tesis, beliau telah meluangkan banyak waktu, tenaga dan pikirannya dalam membantu, membimbing, mendukung dan memberikan arahan kepada penulis sehingga terselesaikannya tesis ini dengan baik.
7. Bapak Ibu Dewan penguji yang telah memberikan arahan, saran dan bimbingan dalam memperbaiki tesis ini.
8. Seluruh Bapak Ibu dosen pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, khususnya dosen yang telah mengampu mata kuliah selama 4 (empat) semester, mudah-mudahan ilmu yang diajarkan kepada kami menjadi amal jariyah dan dapat diterima oleh Allah SWT.
9. Seluruh staf karyawan Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu semua kebutuhan yang diperlukan selama proses penyelesaian tesis ini.
10. Bapak Fredy Irawan, S.Pd.,M.Pd selaku kepala SMP Sunan Ampel Punggur yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian ini.
11. Bapak Ibu guru dan tenaga pendidik selaku informan/subyek yang telah memberikan informasi (data) yang berhubungan dengan penelitian ini, sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.

12. Kedua orang tua tercinta, yang selalu memberikan doa, kasih sayang, perhatian, motivasi, nasehat, membesarkan hati, mengajarkan kesabaran dan dukungan baik secara moril maupun materil dalam menempuh studi di perguruan tinggi sampai mendapatkan gelar Magister.

13. Sahabat serta teman-teman seangkatan Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang saling mendukung, membantu dan member semangat demi terselesaikannya tesis ini. Tidak lupa juga penulis berdoa kepada Allah SWT mudahmudahan mereka yang turut membantu studi penulis dan kelancaran penelitian tesis ini, baik yang disebut maupun yang tidak disebut namanya dalam kata pengantar ini, semoga Allah membalasnya dan diberikan keberkahan dan kemudahan dalam setiap urusan dalam hidupnya. Penulis juga menyadari bahwa penulisan tesis ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran sangat penulis harapkan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Bandar Lampung, Maret 2020

FATKHUL KHOIR

DAFTAR ISI

Halaman

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian	10
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian	11

BAB II KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian	13
1. Kepala Sekolah	13
a. Pengertian Kepala Sekolah	13
b. Kompetensi Kepala Sekolah	18
c. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	21
2. Kompetensi Kepala Sekolah Menurut Permendiknas.....	39
a. Kompetensi Kepribadian.....	40
b. Kompetensi Manajerial	40
c. Kompetensi Kewirausahaan.....	40
d. Kompetensi Supervisi	41

e. Kompetensi Sosial.....	42
B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	50

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode dan Prosedur Penelitian	51
B. Tempat dan Waktu Penelitian	52
C. Data dan Sumber Data.....	53
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	55
E. Prosedur Analisis Data	59
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	61

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian.....	64
B. Temuan Penelitian.....	71
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	78

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	92
B. Rekomendasi	93

DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN-LAMPIRAN	98
PEDOMAN OBSERVASI.....	99
PEDOMAN WAWANCARA	100
HASIL WAWANCARA	109
KISI-KISI	114
RIWAYAT HIDUP	126

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan bagian dalam kehidupan manusia, dimana manusia dapat membina kepribadiannya dengan jalan mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki sesuai dengan nilai-nilai di dalam masyarakat dan kebudayaan.¹ Secara umum pendidikan nasional harus mampu menghasilkan manusia sebagai individu dan anggota masyarakat yang sehat dan cerdas, dengan kepribadian kuat, religius dan menjunjung tinggi budaya luhur bangsa, serta kesadaran demokrasi dalam kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara, juga kesadaran moral, hukum yang tinggi dan kehidupan yang makmur dan sejahtera.²

Dalam mengelolah sebuah sekolah tentunya sangat diperlukan seorang yang berjiwa pemimpin yang bisa menaungi lembaganya menuju keberhasilan sesuai yang di cita-citakan. Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri sese-orang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamai-an dalam diri (*inner peace*) dan mem-bentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai

¹ Sallis Edwar, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2010, h. 56

² Abu Bakar Usman, *Paradigma dan epistemologi pendidikan Islam*. Yogyakarta: UAB Media, 2013, h. 143

memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Selain itu pemimpin juga se-orang pemberi semangat (*encourager*), motivator, inspirator, dan maximize yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.³

Semua orang bisa menjadi pemimpin namun tidak semua orang bisa memimpin oleh karena itu perlu di butuhkan seseorang yang memang mumpuni dan sangat berkompentensi dalam bidangnya. Banyak orang pandai namun sedikit banyak orang yang mengerti, bisa menjawab karena bisa berbicara bukan karena mengerti akan persoalan yang sedang di bahas.

Manajemen sekolah adalah semua program yang diselenggarakan oleh seseorang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi atau lembaga pendidikan. Program dapat diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh perorangan, kelompok, dan organisasi yang memuat komponen-komponen yang meliputi tujuan, sasaran, isi, jenis kegiatan, proses kegiatan, waktu, fasilitas, alat, biaya, dan organisasi penyelenggaraan.

Implementasi pengertian di atas adalah bahwa manajemen pendidikan merupakan serangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Pendidikan

³ Adi, Implementasi Manajerial Kepala sekolah di Kabupaten Kuala Kampar, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 4. No.1 April 2016, h. 2

merupakan usaha sadar untuk mengembangkan kemampuan dan kepribadian anak yang berlangsung baik dalam keluarga, sekolah maupun di masyarakat dan berlangsung seumur hidup.

Pembangunan pendidikan di Indonesia menyisakan berbagai masalah. Masalah pendidikan yang kompleks di Indonesia sekarang ini, dapat digolongkan tiga masalah besar, masalah yang berkaitan dengan (1) pemerataan dan akses pendidikan, (2) mutu, relevansi dan daya saing lulusan, dan (3) tata kelola atau *governance*, akuntabilitas dan citra publik terhadap pendidikan.

Di dalam organisasi, lembaga, maupun di lembaga pendidikan, “pimpinan” merupakan motor penggerak dan penentu arah kebijakan organisasi. Dalam sekolah/madrasah, pemimpin akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan pendidikan dapat direalisasikan sehingga kepala sekolah dituntut senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja dan memuaskan hasil kinerja lembaga.

Faktor lain yang mempengaruhi pendidikan adalah kinerja guru yang berkualitas. Seorang guru dituntut untuk bisa memberikan kontribusi yang besar terhadap pendidikan di lingkungan sekolah terutama dalam hal pembelajaran, karena keberhasilan siswa sangat ditentukan oleh kinerja guru yang professional dalam menjalankan tugas, fungsi dan peranannya sebagai pendidik.⁴

Demikian juga dalam dunia pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan harus dibentuk organisasi atau lembaga-lembaga pendidikan. Di Indonesia, perihal

⁴ Herawati Syamsul, et al, “Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Pertama (SMP)”, *JURNAL IDAARAH*, Vol. 1, Nomor 2, 2017, h. 275

lembaga pendidikan diatur dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 13-16 yang menjelaskan tentang jalur, jenjang, dan jenis pendidikan. Jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, non formal, dan informal. Sedangkan jenjang pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Sementara itu jenis pendidikan terdiri dari pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus. Dimana jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat.

Untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal dibutuhkan manajemen. manajemen merupakan salah satu ilmu yang sangat penting dalam mengatur masyarakat. Sekarang ini zaman manajemen, jika suatu masyarakat memiliki fasilitas materi dan sumber daya manusia untuk menuju kesuksesan, tetapi tidak mengadakan manajemen yang rapi untuk mengatur dan memfungsikan fasilitas-fasilitas tersebut dalam mewujudkan tujuan dan targetnya, maka tidak akan meraih kemajuan, bahkan segala fasilitas tersebut menjadi sia-sia.

Kepemimpinan situasional didasarkan pada saling mempengaruhi antara:(1) sejumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin,(2) sejumlah dukungan emosional (perilaku hubungan) yang diberikan pemimpin, dan (3) tingkat kesiapan (kematangan) para bawahannya yang ditunjukkan para bawahan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan sasaran. Secara mendasar teori kepemimpinan situasional mengatakan bahwa: (1) level kematangan anggota

organisasi dapat ditingkatkan, (2) sebagai anggota level yang matang, gaya kepemimpinan yang efektif dicirikan oleh reduksi dalam perilaku yang TO (task oriented) dan meningkatnya perilaku RO (relationship oriented).⁵

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Indonesia, Pemerintah menerbitkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dimana dalam pasal 3 menyatakan tentang fungsi dan tujuan pendidikan nasional sebagai berikut:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Untuk penjaminan mutu, Pemerintah telah menetapkan standar pendidikan yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pada pasal 2 ayat (2) Peraturan Pemerintah ini dinyatakan bahwa untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan perlu dilakukan dalam tiga program terintegrasi yaitu evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi. Ketiga program tersebut merupakan bentuk penjaminan mutu

⁵ Rohmah Hidayati, et al, "Kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru", h. 6

pendidikan yang bertujuan untuk melindungi masyarakat agar dapat memperoleh layanan dan hasil pendidikan yang sesuai dengan yang dijanjikan oleh penyelenggara pendidikan.

Hasil observasi tentang manajerial kepala sekolah khususnya di SMP Sunan Ampel Punggur menunjukkan masih terdapat kesenjangan sebagaimana disinyalir dalam media massa bahwa proses pendidikan telah mengalami kemandekan tidak hanya dalam system pengajaran, tetapi juga mencakup kualitas pendidikannya.⁶

Hal ini terlihat di sistem yang cenderung belum tuntasnya kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan peranya kepala sekolah sebagaimana kepala madrasah adalah ujung tombak dalam masalah pendidikan yang telah dipimpinya dan harus memberikan dorongan atau pengaruh terhadap kebijakan yang telah ditetapkan di madrasah tersebut. Kepala sekolah juga berperan dalam menjalin hubungan baik berkoordinasi dengan kelompok-kelompoknya baik individu maupun kelompok lainnya baik dengan para guru siswa dan anggota internal yang ada didalamnya sehingga anggota dalam satu time dapat bersinergi dan bersama-sama dalam melaksanakan fungsinya masing-masing terutama menjalin hubungan baik dengan para guru karena guru adalah peran yang paling utama dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan siswa dan kepala sekolah juga dituntut untuk menjalin hubungan baik dengan lingkungan sekolah atau anggota eksternal (masyarakat sekitar) sehingga input, proses dan output masalah pendidikan yang dipimpinya akan berjalan dengan sesuai dengan tujuan. serta dalam mewujudkan kompetensi manajerial kepala sekolah.

⁶ *Observasi pra survey, di SMP Sunan Ampel Punggur Lampung Tengah*

Untuk menjawab pertanyaan diatas SMP Sunan Ampel Punggur Lampung tengah dituntut untuk terbuka untuk mengetahui secara jelas fenomena yang terjadi disekitarnya, baik pada lingkungan internal maupun eksternal yang menyebabkan rendahnya mutu pembelajaran di SMP Sunan Ampel Punggur Lampung Tengah dan belum berdayanya manajemen pendidikan menengah/Madrasah secara optimal. Serta mengoptimalkan kompetensi manajerial kepala sekolah seperti perencanaan, pemberdayaan, iklim sekolah dan staf dan guru di SMP sunan ampel punggur.

Untuk mengetahui kompetensi manajerial Kepala sekolah dapat diketahui dari kemampuan/keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan khususnya di sekolah SMP Sunan Ampel meliputi Kompetensi menyusun perencanaan, kompetensi memimpin sekolah, kompetensi menciptakan budaya dan iklim sekolah dan kompetensi mengelola guru dan staaf.

Dalam hal ini kepala sekolah sangat berpengaruh dalam perencanaan sekolah, baik sebagai kunci pendorong bagi perkembangan dan kemajuan sekolah. Perencanaan harus melibatkan warga sekolah dalam menghasilkan program-program yang berpusat pada murid. Perencanaan mengandung rangkaian-rangkaian putusan yang luas dan penjelasan-penjelasan dari tujuan, penentuan kebijakan, penentuan program, penentuan metode-metode dan prosedur tertentu dan penentu kegiatan berdasarkan jadwal sehari-hari.

Dalam hal kemampuan ini dapat dilihat dari penguasaan kepala sekolah yang berkaitan dengan pendayagunaan sumber daya secara optimal. Dalam penelitian ini penulis meneliti kepala SMP Sunan Ampel Punggur Kabupaten Lampung Tengah,

dimana dari hasil penelitian yang penulis proses belajar mengajar akan berlangsung dengan baik disekolah jika didukung oleh adanya program, baik ditingkat kelas, sekolah maupun tingkat gugus. Suatu kegiatan dalam membuat atau membentuk pengelolaan sekolah secara mandiri berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan atau analisis situasi dan kondisi dengan memperhatikan ketentuan.

Di SMP Sunan Ampel Punggur Kab. Lampung Tengah dilihat dari proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru tidak terjadi interaksi yang baik antara guru dengan siswa, lebih banyak guru yang aktif mengajar, sedangkan siswa banyak yang pasif, hal ini mungkin disebabkan oleh kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru, dimana guru hanya menggunakan metode mengajar ceramah dan tanya jawab saja tanpa dibarengi dengan menggunakan media pembelajaran yang sesuai dengan materi yang diajarkannya sehingga siswa kurang tertarik dengan pelajaran yang disampaikan oleh guru.

Dalam hal kemampuan ini dapat dilihat dari penguasaan kepala sekolah yang berkaitan dengan pengetahuan tentang belajar mengajar. Dalam penelitian ini penulis meneliti kepala SMP Sunan Ampel Punggur Kabupaten Lampung Tengah, dimana dari hasil penelitian yang penulis lakukan didapat hasil bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan yang baik dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, ini penulis ketahui dari hasil observasi berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh kepala sekolah, karena di sini kepala sekolah masih mendapatkan jam untuk mengajar. Karena selain menjadi kepala sekolah beliau juga mengajar di dalam kelas agar dapat menjadi contoh bagi guru-guru yang lainnya, dari pengajaran yang

dilakukan diketahui bahwa dalam mengajar kepala sekolah menggunakan metode dan media pembelajaran yang sesuai dengan materi yang diajarkan, kemudian jika dilihat dari persiapan yang digunakan oleh kepala sekolah dimana sebelum mengajar kepala sekolah membuat perencanaan yang meliputi program tahunan, semester, silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran, selain itu juga kepala sekolah dalam mengajar menyampaikan materi dengan baik dan dapat dipahami oleh siswa sehingga siswa paham terhadap materi yang diajarkan oleh kepala madrasah.⁷

Dari itu maka dapat penulis simpulkan bahwa peran kualitas pendidikan serta sumberdaya manusia sangat berpengaruh dalam proses pembelajaran dan mutu bagi pendidikan di SMP Sunan Ampel Punggur namun masih kurang efektif. Sehubungan dengan hal-hal tersebut di atas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian, dengan judul: **KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DI SMP SUNAN AMPEL KECAMATAN PUNGGUR KABUPATEN LAMPUNG TENGAH Tahun 2019/2020.**

⁷ Observasi prasurvey di SMP Sunan Ampel Punggur januari 2020

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Fokus penelitian berdasarkan permasalahan di atas, maka penelitian difokuskan pada kompetensi manajerial kepala sekolah.

Fokus penelitian tersebut kemudian dijabarkan menjadi beberapa subfokus penelitian :

1. Kompetensi manajerial kepala sekolah menyusun perencanaan sekolah
2. Kompetensi manajerial kepala sekolah memimpin sekolah
3. Kompetensi manajerial kepala sekolah menciptakan budaya iklim sekolah
4. Kompetensi manajerial kepala sekolah mengelola guru dan staff

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menyusun perencanaan di SMP Sunan Ampel Punggur?
2. Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam kepemimpinan di SMP Sunan Ampel Punggur?
3. Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menciptakan budaya dan iklim di SMP Sunan Ampel Punggur?
4. Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dan staff di SMP Sunan Ampel Punggur?

D. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian

Sesuai dengan latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan :

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini :

1. Untuk mengetahui kompetensi kepala sekolah dalam menyusun perencanaan di SMP Sunan Ampel Punggur.
2. Untuk mengetahui kompetensi kepala sekolah dalam kepemimpinan di SMP Sunan Ampel Punggur.
3. Untuk mengetahui kompetensi kepala sekolah dalam menciptakan budaya dan iklim di SMP Sunan Ampel Punggur.
4. Untuk mengetahui kompetensi kepala sekolah dalam mengelola guru dan staff di SMP Sunan Ampel Punggur.

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat baik manfaat secara teoritis maupun manfaat praktis.

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen kepemimpinan, terutama dalam peningkatan kinerja Kepala sekolah dalam mencapai visi sekolah. Diharapkan juga bisa menambah khazanah ilmu pengetahuan dalam dunia pendidikan khususnya mengenai perencanaan program sekolah, dan lebih jauh penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan pada penelitian berikutnya yang berkaitan dengan kompetensi kepala sekolah.

2. Manfaat praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat di antaranya :

- a. Bagi peneliti, menambah wawasan dan pengetahuan tentang proses penerapan manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan potensi dan kemampuan mengolah suatu lembaga.
- b. Bagi lembaga pendidikan, bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dan percontohan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.
- c. Bagi SMP Sunan Ampel Punggur bermanfaat sebagai bahan informasi dan masukan untuk bahan upaya peningkatan kompetensi kepala sekolah dan mutu pendidikan di sekolah tersebut yang masih rintisan.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kepala Sekolah

Kata Kepala Sekolah berasal dari dua kata yaitu, kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”⁸

Kepala Sekolah sebagai agen perubahan dalam sekolah mempunyai peranan aktif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan leadership yang baik. Kepala Sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang mampu dan dapat mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala Sekolah hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua

⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm.83

komponen sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.⁹

Di tingkat operasional, Kepala Sekolah adalah orang yang berposisi di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran bermutu. Kepala Sekolah diangkat untuk menduduki jabatan bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan di tingkatan sekolah yang dipimpin. Tentu saja Kepala Sekolah bukan satu-satunya yang bertanggung jawab penuh terhadap suatu sekolah, karena masih banyak faktor lain yang perlu diperhitungkan. Selain kepala sekolah, ada guru yang dipandang sebagai faktor kunci yang berhadapan langsung dengan para peserta didik dan faktor lain seperti lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran. Namun Kepala Sekolah memiliki peran yang berpengaruh terhadap jalannya sistem yang ada di sekolah.

Agar sekolah dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, maka kepala sekolah harus melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi, pelaksanaan, pengorganisasian pengendalian, evaluasi dan inovasi. Kepala Sekolah yang baik diharapkan akan membentuk pelaksanaan pembelajaran

⁹ Baharuddin, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Era Otonomi Pendidikan, Jurnal elHarakah, Vol. 63.No.1, Januari-April 2006, hl. 20

yang baik pula. Jika pembelajaran di sekolah baik tentunya akan menghasilkan prestasi yang baik pula baik siswanya maupun gurunya.

Kepemimpinan Kepala Sekolah diharapkan dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan bagi lahirnya iklim kerja dan hubungan antar manusia yang harmonis dan kondusif. Hal ini berarti bahwa seluruh komponen pendidikan di sekolah harus dikembangkan secara terpadu dalam rangka meningkatkan relevansi atau kesesuaian dengan kualitas pendidikan.

Dari pendapat sejumlah ahli di atas dapat disimpulkan pengertian Kepala Sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah. Meskipun guru yang mendapat tugas tambahan Kepala Sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap aplikasi prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di sekolah.

Sebagai orang yang mendapatkan tugas tambahan berarti tugas pokok Kepala Sekolah tersebut adalah guru yaitu sebagai tenaga pengajar dan pendidik, maksudnya dalam suatu sekolah seorang Kepala Sekolah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan. Berarti dalam hal ini, Kepala Sekolah memiliki dua fungsi yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidik.

Didalam ajaran Islam sendiri juga banyak ayat dan hadisthadist baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Diantaranya seperti yang dijelaskan dalam Surat Al-An'am ayat 165 yang menjelaskan bahwa hakikat diutusny para rosul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mnegeluarkanya dari kegelapan kepada cahaya. Tidak satupun umat yang eksis kecuali Allah mengutus orang yang mengoreksi akidah dan meluruskan penyimpangan para individu umat tersebut.

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوكُمْ فِي مَا
ءَاتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya : dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang (al-an'am ayat 165).

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Perintah Allah demikian jelas dalam Surat Al-Baqarah ayat

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿١٠﴾

Artinya : ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."¹⁰

Dalam pandangan dan pendapat diatas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas serta hubungan dala kelompok, organisasi atau lembaga pendidikan.

Kepala sekolah atau yang lebih populer sekarang disebut sebagai guru yang mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah. Bukanlah mereka yang kebetulan direkrut untuk menduduki posisi itu, dengan kinerja yang serba kaku dan tidak bisa berkembang., mereka diharapkan dapat menjadi sosok pribadi yang tangguh, handal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi sekolah.

Dari beberapa penjelasan diatas kita bisa menggaris bawahi bahwasanya posisi Kepala Sekolah akan menentukan arah suatu lembaga. Kepala Sekolah

¹⁰ Depag, AlQur'an dan Terjemah, (Jakarta,1971), hal-217

merupakan pengatur dari program yang ada di sekolah. Oleh karena itu Kepala Sekolah diharapkan menjadi semangat kerja guru, serta kultur sekolah dalam peningkatan mutu belajar siswa.

Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa “keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah” beberapa diantara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staff dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.¹¹

a. Kompetensi Kepala Sekolah

Berikut penulis sajikan tentang kompetensi kepala sekolah yang terdiri dari, kompetensi keperibadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

1) Kompetensi Kepribadian Pengelolaan pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah dituntut berkepribadian yang baik serta berakhlak mulia, mampu mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, serta menjadi teladan akhlak mulia

¹¹ Lipham James H, et.al; *The Princhipalship Concept, Competencies, and Cases*, Longman Inc., 1560 Broadway New York, N.Y. 10036, hlm. 1.

bagi komunitas di sekolah. Sebagai kepala sekolah diharapkan memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin dan memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri serta terbuka dalam melaksanakan tugas.

2) Kompetensi Kewirausahaan Kepala sekolah diharapkan memiliki naluri kewirausahaan dan memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi. Kepala Sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha.

3) Kompetensi Supervisi Supervisi pendidikan merupakan salah satu dari fungsi pokok administrasi pendidikan. Berbagai fungsi administrasi pendidikan yang dimaksudkan adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, kepegawaian, pembiayaan dan penilaian. Seluruh fungsi administrasi pendidikan tersebut semestinya berjalan dengan baik sesuai dengan fungsinya. Supervisi sebagai salah satu fungsi yang sangat penting yang tidak dapat dipisahkan dengan fungsi yang lainnya. Disebut penting karena setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan supervisi, maka dalam hubungan isu kebijakan mengenai supervisi pendidikan sangat menarik untuk dikaji, terutama kebijakan supervisi di tingkat persekolahan. Peran supervisi dapat dilaksanakan berbagai pihak, namun dalam penelitian ini fokus elaborasi pada supervisi yaitu yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dalam hubungan dengan hal ini, supervisi yang dimaksudkan adalah supervisi pembelajaran yang

dilaksanakan oleh kepala sekolah. Supervisi akademik di sekolah yang dilaksanakan oleh kepala sekolah khususnya supervisi pembelajaran terhadap guru-guru merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan dan menjadi suatu keniscayaan. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor merupakan bagian yang integral dengan fungsi-fungsi administrasi pendidikan yang lainnya. Kepala sekolah merupakan sosok sentral yang menjadi tumpuan dalam pengambilan kebijakan di sekolah, baik sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator. Kepala sekolah merupakan orang yang bertanggungjawab penuh akan keberhasilan pendidikan di sekolah.

4) Kompetensi Sosial. Kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi sosial agar mampu berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat. Kepala sekolah dapat bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial masyarakat, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kemudian dalam penelitian ini penulis sajikan berdasarkan fokus dan sub focus penelitian berdasarkan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah :

1. Kompetensi Teknis

Keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan atau memahami suatu jenis pekerjaan tertentu yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Keterampilan ini sangat

penting dikarenakan manajer ini akan menghabiskan waktu dengan melatih bawahan dan menjawab pertanyaan yang menjadi masalah dalam kaitan pekerjaan.

2. Kompetensi Konseptual

Kemampuan untuk berpikir secara abstrak. kemampuan ini mampu berpikir secara strategis (gambaran besar) dan untuk membuat keputusan dengan sangat dasar yang luas serta dapat melayani keseluruhan sebuah organisasi.

3. Kompetensi Human Relations

Human Relations adalah terjemahan kata hubungan kemanusiaan yang bersifat rohaniah dengan memperhatikan aspek-aspek kejiwaan yang ada di diri manusia misalnya: watak, sikap, tingkah laku, peramai, dan lain-lain aspek kejiwaan yang terdapat dalam diri manusia.

b. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Menurut Ambarita peranan kepala sekolah sebagai penggerak dalam segala kegiatan di sekolah mengharuskan kepala sekolah memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan dengan anggota lainnya di sekolah. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola segala bentuk tindakan bagi kepentingan sekolah. Kompetensi manajerial meliputi hal-hal sebagai berikut.

- 1) Mampu menyusun perencanaan sekolah.

Perencanaan adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan pendidikan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu.

Perencanaan meliputi beberapa aspek, di antaranya apa yang akan dilakukan, siapa yang akan melakukan, kapan dilakukan, dimana akan dilakukan, bagaimana cara melakukannya, apa saja yang dibutuhkan agar tercapai tujuan dengan maksimal.

Proses suatu perencanaan dimulai dari penetapan tujuan yang akan dicapai melalui analisis kebutuhan serta dokumen yang lengkap, kemudian menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. “Perencanaan adalah suatu cara yang memuaskan untuk membuat kegiatan dapat berjalan dengan baik, disertai dengan berbagai langkah yang antisipatif guna memperkecil kesenjangan yang terjadi sehingga kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan tindakan awal dalam proses manajemen. Perencanaan adalah proses menentukan tujuan dan menetapkan cara terbaik untuk mencapai tujuan dan menetapkan cara terbaik untuk mencapai tujuan. Perencanaan adalah proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mencapainya. Dengan adanya perencanaan akan dapat mengarahkan,

mengurangi pengaruh lingkungan, mempengaruhi tumpang tindih, serta merancang standar untuk memudahkan pengawasan.¹²

Kemudian menurut saya seorang kepala sekolah juga harus di bekali sebuah kemampuan di bawah ini sebelum terjuan di dunia kepemimpinan namun terkadang faktor terbesar dalam dunia manajerial kepala sekolah adalah di tentukan oleh pengalaman yang di dampingi oleh ilmu pengetahuan:

- a. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.
- b. Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategis, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
- c. Mampu menyusun rencana operasional (renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.

¹² Ismuha., et.,al, Kompetensi Manajerial Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, Jurnal Adminitrasi Pendidikan, Vol. 4. No.1 Februari 2016, h. 49

- 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 tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana anggaran belanja sekolah yang baik.
- f. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan program yang baik.

Menurut Ahmad sudrajad kompetensi kepala sekolah ada beberapa poin pokok yaitu :

1. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan:
 - Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis,

perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah,

- Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis baik
- Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
- 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.
- Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.
- Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan

yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.

- Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.
2. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan:
- Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.
 - Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan
 - Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik
 - Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.

- Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan
3. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.
 - Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran sekolah
 - Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan
 - Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah
 - Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing

- Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya
- Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite sekolah
- Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat
- Mampu menerapkan manajemen konflik

4.Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:

- Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah
- Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah
- Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf
- Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah
- Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah

5. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal:

- Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah
- Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah
- Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.
- Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah

6. Mampu mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah:

- Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
- Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
- Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat

7. Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa:

- Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah
- Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
- Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa
- Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan
- Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa
- Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa
- Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi

8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional:

- Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan kompherensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut

sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.

- Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.
- Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik
- Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan
- Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan
- Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran
- Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan
- Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran

- Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester
- Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran per semester
- Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholders sekolah.

9. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien:

- Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.
- Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.
- Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi
- Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku

10. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah:

- Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku

- Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat
- Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya
- Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik

11. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah:

- Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa
- Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa
- Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan
- Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan
- Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa
- Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa

12.Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah:

- Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak
- Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah
- Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah

13.Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa:

- Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah
- Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah
- Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima

14.Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan:

- Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi

- Mampu menyusun format data base sekolah sesuai kebutuhan
- Mampu mengkoordinasikan penyusunan data base sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah
- Mampu menerjemahkan data base untuk merencanakan program pengembangan sekolah

15. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah:

- Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah
- Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran

16. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa:

- Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi sekolah
- Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel
- Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan
- Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya

17. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku:

- Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah
- Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah

Pernyataan di atas merupakan sebuah penunjang yang sangat berpengaruh dalam dunia manajerial atau kepemimpinan sebuah lembaga pendidikan agar memperoleh mutu yang sangat baik.

Kepala Sekolah dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.¹³ Rahman mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.¹⁴

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber

¹³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik Dan Permasalahannya*, (Edisi I, Cet. IV; Jakarta: Rajawali Pers, 2008), h. 83.

¹⁴ Rahman. Et., al. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Jatinangor: Alqaprint, 2006), h. 106.

daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Kompetensi manajerial kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah di jabarkan

(a) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan,

(b) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai kebutuhan,

(c) dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah,

(d) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif,

(e) mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal,

(f) mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah,

(g) mengelola kesiswaan,

(h) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional,

(i) mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan sekolah,

(j) mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah,

(k) menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah,

(l) menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa,

(m) mengelola system informasi sekolah dengan mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan,

(n) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah,

(o) mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa,

(p) melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.¹⁵

Manajerial Kepala Sekolah Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling tidak di perlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni:

(1) Keterampilan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus,

(2) Keterampilan manusiawi, yaitu untuk bekerjasama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok,

(3) Keterampilan konseptuan, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.¹⁶

¹⁵ Dahlan, et al, "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Sosial Guru Di SMA Negeri 11 Makassar", *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, Vol. 7, No. 2, 2017, h.61

Kemudian tentu saja banyak sekali referensi yang saya gunakan dan saya dapat dalam hal penunjang kompetensi manajerial kepala sekolah, namun berdasarkan permasalahan yang terjadi di lapangan penelitian maka saya hanya menggunakan 4 faktor untuk di jadikan bahan rujukan penelitian yang akan di ajukan kepada responden tentunya dengan harapan bias menjawab dugaan sementara tentang penelitian ini.

Banyak sekali teori-teori tentang kompetensi kepala sekolah adalah sebagai berikut penulis sajikan sebagai penguat teori :

2. Kompetensi Kepala Sekolah Menurut Permendiknas

Kepala sekolah Menurut Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007, bahwa kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dituntut agar mampu memenuhi lima kompetensi yaitu:

- (1) kompetensi kepribadian,
- (2) kompetensi manajerial,
- (3) kompetensi kewirausahaan,
- (4) kompetensi supervisi, dan
- (5) kompetensi sosial.

Dari ke lima kompetensi tersebut menjadikan kriteria untuk mengukur perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Kesenjangan yang dialami kepala sekolah

¹⁶ Dahlan, et al, "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Sosial Guru Di SMA Negeri 11 Makassar", *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, Vol. 7, No. 2, 2017, h.60-61

dalam mengelola pendidikan dapat diukur oleh masing- masing kompetensi berikut ini.

A. Kompetensi Kepribadian.

Kompetensi Keperibadian dalam mengelola pendidikan kepala sekolah dituntut berkepribadian yang baik serta berakhlak mulia, mampu mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, serta menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah. Sebagai kepala sekolah diharapkan memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin dan memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri serta terbuka dalam melaksanakan tugas.

B. Kompetensi Manajerial

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin sekaligus manajer yaitu orang yang memimpin dan mengelola manajemen sekolah yang harus memiliki dasar- dasar dan syarat kepemimpinan dan harus memahami fungsi-fungsi dasar manajemen. Tugas-tugas yang telah didelegasikan kepada petugas yang telah ditunjuk, dikoordinasikan dengan anggota kelompok sehingga terbentuk kerjasama yang kompak sebagai patner kerja kepala sekolah untuk melaksanakan program kerja yang telah digariska.

C. Kompetensi Kewirausahaan.

Selain sebagai manajerial, kepala sekolah diharapkan memiliki naluri kewirausahaan dan memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi. Kepala Sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan

dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha.

D. Kompetensi Supervisi.

Supervisi pendidikan merupakan salah satu dari fungsi pokok administrasi pendidikan. Berbagai fungsi administrasi pendidikan yang dimaksudkan adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, kepegawaian, pembiayaan dan penilaian. Seluruh fungsi administrasi pendidikan tersebut semestinya berjalan dengan baik sesuai dengan fungsinya. Supervisi sebagai salah satu fungsi yang sangat penting yang tidak dapat dipisahkan dengan fungsi yang lainnya. Disebut penting oleh karena setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan supervisi, maka dalam hubungan ini isu kebijakan mengenai supervisi pendidikan sangat menarik untuk dikaji, terutama kebijakan supervisi di tingkat sekolah.

Peran supervisi dapat dilaksanakan berbagai pihak, namun dalam penelitian ini fokus elaborasi pada supervisi yaitu yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dalam hubungan dengan hal ini, supervisi yang dimaksudkan adalah supervisi pembelajaran yang dilaksanakan oleh kepala sekolah. Supervisi akademik di sekolah yang dilaksanakan oleh kepala sekolah khususnya supervisi pembelajaran terhadap guru-guru merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan dan menjadi suatu keniscayaan. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor merupakan bagian yang integral dengan fungsi-fungsi administrasi pendidikan yang lainnya. Kepala sekolah merupakan sosok sentral yang menjadi tumpuan dalam pengambilan kebijakan di sekolah, baik sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator.

Kepala sekolah merupakan orang yang bertanggungjawab penuh akan keberhasilan pendidikan di sekolah.

E. Kompetensi Sosial

Sebagai kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi sosial agar mampu berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat. Kepala sekolah dapat bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

g. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

2) Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan sebagai berikut.

a. Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.

b. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

c. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

d. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.

e. Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

f. Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.

g. Mampu mengembangkan ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.

3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada seluruh guru dan staf.

b. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah.

c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang ditetapkan.

d. Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar-staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah.

e. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

f. Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya.

g. Mampu memimpin rapat dengan guru-guru staf, orang tua siswa dan komite sekolah.

h. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat

i. Mampu menerapkan manajemen konflik.

4) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

a. Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah.

b. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki sekolah.

c. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai dengan kewenangan dan kemampuan sekolah.

5) Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

a. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah.

b. Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.

c. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah.

d. Mampu mengelola kegiatan pennghapusan barang inventaris sekolah.

6) Mampu mengelola hubungan sekolah masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.

a. Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat.

b. Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat.

c. Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat.

7) Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa.

a. Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah.

b. Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.

c. Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa.

d. Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan.

e. Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa.

f. Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa.

g. Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.

8) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

a. Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan komprehensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuantujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjaadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP Sunan Ampel Punggur, Bp. Fredy Irawan, S.Pd, saya mendapatkan hasil yakni sedikit terjadi kesenjangan antara guru dan kepala sekolah terutama pengalaman yang masih minim sehingga membuat kinerja kepala sekolah masih terbatas, kemudian karena sekolah tersebut masih berbasis rintisan maka untuk penunjang dan aspek yang di butuhkan guru

sangat minim sehingga banyak kegiatan belajar yang belum mencapai target yang diinginkan oleh sang kepala sekolah maupun guru mata pelajaran.¹⁷

Selanjutnya, James dikutip Wahjosumidjo mengatakan bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan fokus dan suasana sekolah.¹⁸ Oleh karena itu, dikatakan pula bahwa keberhasilan sekolah adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil. Pemimpin sekolah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap guru dan para peserta didik. Pemimpin sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugasnya dan menentukan tugas-tugas sekolah.

Seorang Kepala Sekolah mempunyai lima fungsi utama:

- a. Bertanggungjawab atas keselamatan, kesejahteraan dan perkembangan peserta didik yang ada dalam lingkungan sekolah
- b. Bertanggungjawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru
- c. Berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi peserta didik dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain
- d. Bertanggungjawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu

¹⁷ Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Sunan Ampel Bp. Fredi Irawan, S.Pd , tgl 10 November 2019.

¹⁸ Ibid., h. 53.

e. Bertanggungjawab untuk mempromosikan peserta didik terbaik melalui berbagai cara.¹⁹

Peranan kepala sekolah membawahi beberapa elemen dalam sekolah, oleh karena berjalannya proses belajar mengajar di sekolah tentu tidak lepas dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai penentu kebijaksanaan. Olehnya itu, untuk lebih jelasnya penulis akan menguraikan pengertian kepala sekolah sebagaimana yang di kemukakan oleh Soewadji Lazaruth: Kepala Sekolah adalah pemimpin pendidikan. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.²⁰

Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus mampu menolong stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai. Ia harus memberi kesempatan kepada stafnya untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum mencapai tujuan. Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa di isi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan persyaratan tertentu seperti : latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.

¹⁹ Marno dan Triyo Supriyatno, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam (Cet. I; Bandung: PT Refika Aditama, 2008), h. 34.

²⁰ Soewadji Lazaruth, Kepala Sekolah dan Tanggung Jawab (Yogyakarta: Kanisius, 1996), h. 60.

Kepala Sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan :Pengangkatan, pembinaan, dan tanggung jawab. Dalam Departemen pendidikan dan kebudayaan dijelaskan bahwa:

Kepala sekolah memperoleh jabatannya melalui pengangkatan, maka ia termasuk pemimpin yang resmi (*formal leader*). Pemimpin resmi juga disebut pemimpin birokrasi, yang bertugas memimpin, menggerakkan dan mengendalikan orang-orang yang ada di organisasinya serta fasilitas lainnya yang berada dalam wewenangnya.²¹

²¹ Depdikbud, *Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil sbagai Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 1999), h. 113.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Tesis ini membahas fokus utamanya adalah analisis kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Untuk mendapatkan pijakan yang signifikan dalam pembahasan tesis ini, penulis akan mengetengahkan beberapa literatur yang dianggap erat kaitannya dengan pembahasan.

Idam dalam tesisnya *Analisis Manajerial Kepala Sekolah dan Kualitas Karya Guru pada sekolah menengah kejuruan makassar*, mendeskripsikan bahwa manajerial kepala Sekolah SMK di Kota Makassar hanya saja dalam tesis ini hanya kemampuan manajerial kepala sekolah saja yang menjadi fokusnya.

Selanjutnya Haerul Anwar dalam tesisnya *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Kinerja Guru Terhadap Kualitas Pembelajaran al-Qur'an Hadits* bahwa pengaruh kemampuan manajerial kepala madrasah terhadap kualitas kinerja guru al-Quran dan hadits cukup signifikan