

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Konseptual

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam pengambilan keputusan pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Hakikat kepemimpinan dalam Al-Qur'an Surah Al An'am ayat 165 berbunyi sebagai berikut:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ
بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ
وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ

Artinya : “Dan Dialah 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” (QS. Al An 'am 165).

Al-Qur'an surah Al An'am ayat ke 165 diatas memiliki makna bahwa kepemimpinan adalah untuk mewujudkan pemimpin atau khalifah dimuka bumi demi terwujudnya kebaikan dan kebenaran serta reformasi.

Al-Qur'an Surah Al Anfal ayat 27 mengatakan sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا
 أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui” (QS. Al Anfal 27).

Kepemimpinan dalam Islam sesuai Al-Qur'an Surah Al Anfal ayat 27 diatas menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah amanat yang diberikan oleh Allah SWT.

Wahyudi (2009: 120) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, mempengaruhi pola pikir, dan memberikan cara kerja kepada setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam mengambil keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Priansa, Donni Juni (2014: 162) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Syarifudin (2011: 108) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses interaksi antara pemimpin dan orang lain yang dipimpin dalam suatu kelompok atau organisasi.

Robbins (2006:432) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kouzes dan Posner (2004:3) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa. Quible (2005:186) menyatakan

bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan sesuatu melalui dan dengan menggunakan orang lain.

Amri, S. (2018: 19) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sumber daya yang paling cocok di suatu lembaga atau organisasi dalam upaya pencapaian tujuan lembaga atau organisasi tersebut.

Hidayat, A., & Machali, I. (2012: 75) mengemukakan bahwa "*Leader as the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities*". Pengertian tersebut menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja dalam rangka mencapai tujuan.

b. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pemimpin di lingkungan sekolah. Istilah "Kepala Sekolah" terdiri dari dua kata yaitu "Kepala" dan "Sekolah". KBBI Daring Kemdikbud, mengartikan kata "Kepala" adalah pemimpin atau ketua dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, sedangkan kata "Sekolah" mempunyai arti sebuah lembaga pendidikan untuk belajar mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara umum Kepala Sekolah dapat diartikan sebagai orang yang memimpin sekolah atau lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala sekolah merupakan pemimpin pada satuan pendidikan untuk mengelola sumber daya sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah mendefinisikan:

Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK),

sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.

Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 menjelaskan bahwa guru dapat ditugaskan sebagai kepala sekolah untuk memimpin dan mengelola sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan 8 Standar Nasional Pendidikan. Guru yang ditugaskan menjadi kepala sekolah harus memenuhi persyaratan sesuai Permendikbud tersebut. Kepala sekolah adalah pemimpin pada satuan pendidikan sekaligus sebagai manajer dalam mengelola sumber daya sekolah.

Sagala, Syaiful. (2010: 88) mengemukakan bahwa kepala sekolah merupakan orang yang mendapatkan tugas dan tanggung jawab untuk mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Wahjosumidjo (2010: 83) menyatakan bahwa kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid sebagai penerima pelajaran. Priansa (2014: 49) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah pejabat profesional yang ada di sekolah atau satuan pendidikan yang bertugas mengatur sumber daya sekolah dan bekerja sama dengan para guru, staf, dan karyawan lainnya dalam mendidik siswa siswinya untuk mencapai tujuan pendidikan.

c. Pengangkatan Kepala Sekolah

Rekrutmen kepala sekolah merupakan implementasi dari Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah dan pengawas sekolah. Guru yang diangkat menjadi kepala sekolah wajib memenuhi standar kepala sekolah yang berlaku

secara nasional. Standar Kepala Sekolah menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007 secara umum antara lain memiliki kualifikasi akademik minimal S1/ D4 kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggitingginya 56 tahun, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun, dan memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang. Secara khusus untuk Kepala Sekolah Dasar harus berstatus sebagai guru SD, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD, dan memiliki sertifikat kepala SD yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah. Kepala Sekolah juga harus memiliki 5 dimensi kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, sosial, kewirausahaan, manajerial, dan supervisi.

Clifford (2012:11) mengatakan bahwa untuk mencari pemimpin yang berkualitas memang sulit dan kompleks. Hal ini dikatakan oleh Clifford sebagai berikut:

Choosing a new leader is not an easy task for any organization, and the complex work of schools makes principal identification and selection even more challenging. The increased demand for high-quality principals in schools requires districts to select school principals who are prepared to use contemporary leadership approaches to improve teaching, learning, and organizational performance.

Calon kepala sekolah harus menempuh jalan yang panjang untuk dapat menduduki jabatannya selaku pemimpin di satuan pendidikan supaya benar-benar menghasilkan seorang pemimpin yang berpotensi dan kompeten.

Ihham, I. (2020: 414) menyatakan bahwa proses pengangkatan kepala sekolah harus melalui penilaian akseptabilitas oleh tim pertimbangan pengangkatan yang ditetapkan oleh pemerintah dan penyelenggara sekolah. Para calon kapala sekolah juga akan

diperkenalkan dengan lisensi yang menyatakan lulus kompetensi. Mereka yang berada di ruang lingkup pendidikan patut dilindungi dari politik praktis yang sering melibatkan kepala sekolah di dalamnya. Pengangkatan kepala sekolah di daerah Kabupaten/ Kota ditetapkan oleh Bupati/ Walikota sebagai implementasi dari otonomi daerah.

Rirongga, A. N., & Lestari, S. (2012: 173) mengungkapkan bahwa pengangkatan kepala sekolah baik di sekolah dasar maupun sekolah menengah sampai sekarang didasarkan pada penilaian selama seseorang menjabat menjadi guru. Pada umumnya guru-guru yang menonjol disekolahnya dan mendapat penilaian yang baik dari pihak atasan mempunyai harapan untuk diangkat menjadi kepala sekolah. Guru yang diberikan tugas untuk menjadi kepala sekolah adalah guru yang kompeten dan nantinya dapat mewujudkan sekolah yang berkualitas.

Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 sebagaimana telah diganti dengan Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah menyatakan bahwa guru dapat diberikan tugas sebagai kepala sekolah untuk memimpin dan mengelola sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Berdasarkan Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 bahwa seleksi bakal calon Kepala Sekolah dilakukan dalam 2 (dua) tahap yaitu seleksi administrasi dan seleksi substansi. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah diikuti oleh bakal calon Kepala Sekolah yang sudah dinyatakan lolos seleksi substansi. Pengangkatan Kepala Sekolah dilaksanakan bagi calon Kepala Sekolah yang telah memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah. Penugasan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah termasuk di daerah khusus dilaksanakan dengan periodisasi. Setiap masa periode dilaksanakan dalam kurun waktu 4 (empat) tahun. Setelah menyelesaikan tugas pada periode pertama, Kepala Sekolah dapat diperpanjang penugasannya paling banyak 3 (tiga) kali masa periode atau paling lama 12 (dua belas) tahun.

d. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Mulyasa, E. (2019: 19) menjelaskan bahwa indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif secara umum dapat dilihat dari tiga hal pokok sebagai berikut:

- 1) komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya,
- 2) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah,
- 3) memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Kepala sekolah yang efektif harus memiliki visi yang kuat, jelas, dan utuh tentang sekolahnya. Visi menjadikan pegangan bagi kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan. Proses kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.

Mulyasa, E. (2019: 20) menjabarkan indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif yaitu sebagai berikut:

- 1) Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka.
- 3) Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya.
- 4) Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi.
- 5) Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi belajar.
- 6) Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berakala, dan berkesinambungan dengan komite sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya mengenai topik-topik yang memerlukan perhatian.
- 7) Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan profesional.
- 8) Mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran sesuai prioritas dan peruntukannya.

- 9) Melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.
- 10) Memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik.
- 11) Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar sekolah.
- 12) Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah.
- 13) Memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.
- 14) Mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi.
- 15) Membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif.
- 16) Menjamin kebutuhan peserta didik, guru, staf, orangtua, dan masyarakat sebagai pusat kebijakan.
- 17) Memiliki komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan.
- 18) Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.

Indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif yang disampaikan oleh Mulyasa secara umum dapat dipahami bahwa kepala sekolah harus mempunyai gaya kepemimpinan situasional yang lebih fleksibel dalam mengelola sekolah. Kepala sekolah dapat memperhatikan situasi dan kondisi sekolah dalam tingkat kematangan guru, staf, peserta didik, dan warga sekolah untuk menentukan kebijakan-kebijakan dalam proses pengembangan pendidikan yang muaranya adalah untuk peningkatan kualitas pendidikan di sekolahnya.

Briault, E., & West, N. (2005:2) mengemukakan bahwa “*Effective leadership is more to do with the adoption of an appropriate leadership style given the context and the goal to be achieved*”. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif lebih berkaitan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu mengingat konteks dan tujuan yang ingin dicapai. Gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak ada yang terbaik melainkan bergantung pada situasi dan kondisi sekolah.

Willower and Kmetz dalam Mulyasa, E. (2019: 21) mengemukakan indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif berdasarkan kajian pada sekolah unggulan yang sukses mengembangkan program-programnya, yaitu sebagai berikut:

- 1) Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya.
- 2) Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah.
- 3) Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran di kelas serta memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
- 4) Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stres dan konflik negatif.
- 5) Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, akuntabel.
- 6) Memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok, serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran.
- 7) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

Dikemukakan juga beberapa indikator kepemimpinan kepala sekolah yang kurang efektif, yaitu sebagai berikut :

- 1) Memfokuskan perannya sebagai manajer sekolah dan pengelola anggaran.
- 2) Sangat disiplin dalam menjaga dokumen.
- 3) Berkomunikasi dengan setiap orang sehingga memboroskan waktu dan tenaga.
- 4) Membiarkan guru melakukan pembelajaran di kelas tanpa memberikan masukan dan umpan balik.
- 5) Kurang mampu mengatur waktu secara efektif dan efisien, serta hanya sedikit menyediakan waktu untuk urusan kurikulum dan pembelajaran.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah yang efektif yaitu kepala sekolah harus mempunyai visi yang utuh, mempunyai keteladanan, memberikan layanan yang terbaik kepada masyarakat, mengembangkan sumber daya, fokus pada peserta didik, membina rasa persatuan dan kesatuan, serta manajemen dengan

mengutamakan praktik. Kepemimpinan kepala sekolah yang kurang efektif biasanya hanya fokus pada pengelolaan anggaran, hanya mementingkan administrasi, kurang komunikasi dengan warga sekolah, melakukan pembiaran tanpa memberikan umpan balik, dan kurang menyediakan waktu untuk urusan kurikulum dan pembelajaran di sekolahnya.

2. Kualitas Pendidikan

a. Pengertian Kualitas

Kata “kualitas” dalam bahasa Indonesia disebut sebagai “mutu”, dan dalam bahasa Inggris disebut “*quality*”. Kualitas berkaitan dengan sifat dari sesuatu yang baik, bermanfaat, atau berfaedah. Poewadarminta (2003: 788) dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia menjelaskan kata “mutu” berarti ukuran baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan).

Mulyasa, E. (2019: 157) mengartikan kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memberikan kepuasan sesuai kebutuhan yang diharapkan. Kualitas atau mutu dalam konteks pendidikan mencakup input, proses, dan output pendidikan. Segala sesuatu yang berpengaruh pada proses pendidikan yang meliputi sumber daya, perangkat lunak, dan harapan-harapan yang ingin dicapai oleh sekolah disebut dengan input. Proses pendidikan adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Output pendidikan merupakan kinerja sekolah yang berupa prestasi sekolah sebagai hasil dari proses pembelajaran.

Dawood (2007:125) dalam Purnama, D.W. (2016:190) menjelaskan “*Quality is elusive concept difficult to define; neither consultants nor business professionals agree on a universal definition. Part of the difficulty appears in expressing the philosophy and vision of quality in meaningful words and concepts*”. Kualitas itu sifatnya dinamis, sehingga didefinisikan oleh para ahli secara beragam.

Sallis, E. (2006:33) mendefinisikan kualitas adalah sebuah filosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Sumayang, L. (2003: 322) menyatakan bahwa kualitas adalah tingkat rancangan spesifikasi sebuah produk baik barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya. Danim, S. (2007: 33) mengartikan kualitas adalah makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa.

b. Pengertian Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam hal pembangunan nasional. Pendidikan merupakan penentu kemajuan suatu bangsa. Bangsa yang maju adalah bangsa yang mempunyai sumber daya manusia dengan kualitas pendidikan yang tinggi. Darmadi, H. (2007: 3) mengemukakan bahwa pendidikan merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh seorang individu dalam membentuk kemampuan diri supaya berkembang sehingga bermanfaat untuk kepentingan hidupnya.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal 1 Ayat (1) menyebutkan :

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pengertian pendidikan yang tertuang dalam UU Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 menjelaskan bahwa pendidikan merupakan proses pembelajaran yang dilakukan oleh peserta didik dalam mengembangkan potensi yang dimiliki yang bermanfaat bagi kehidupan di masyarakat.

Amri, S. (2018: 5) menyatakan bahwa pendidikan adalah serangkaian proses seseorang dalam mengembangkan kemampuan, sikap, dan bentuk-bentuk lainnya yang bermanfaat di masyarakat.

Pendidikan juga diartikan sebagai proses sosial dimana orang/ anak dipengaruhi oleh lingkungan yang dipilih dan dikendalikan oleh guru sehingga mereka memperoleh kemampuan sosial dan perkembangan individu yang optimal.

Marom, D. (2003: 10) mengemukakan “*Education is to conceive the school as an active environment for learning, encouraging the connection of the student’s intentional acts with their consequences, in such a way as to promote an enhanced understanding of oneself and one’s environment*”. Pendidikan adalah memahami sekolah sebagai suatu lingkungan yang aktif untuk belajar, mendorong hubungan tindakan siswa dengan konsekuensinya untuk peningkatan pemahaman tentang diri sendiri dan lingkungannya.

Saroni, M. (2011: 10) mengartikan bahwa “Pendidikan merupakan suatu proses yang berlangsung dalam kehidupan sebagai upaya untuk menyeimbangkan kondisi dalam diri dengan kondisi di luar diri”. Proses penyeimbangan ini merupakan bentuk *survive* yang dilakukan agar diri dapat mengikuti setiap kegiatan yang berlangsung dalam kehidupan.

Triwiyanto, T. (2014: 23) menjelaskan bahwa pendidikan adalah usaha untuk menarik sesuatu dalam diri manusia sebagai upaya memberikan pengalaman belajar dalam bentuk pendidikan formal, nonformal, dan informal baik di sekolah maupun di luar sekolah, yang berlangsung seumur hidup dan bertujuan untuk mengasah kemampuan individu agar dapat memainkan peranan hidup secara tepat di masyarakat.

c. Pengertian Kualitas Pendidikan

Suryadi, A. & Tilaar, H.A.R (1993: 159) menyatakan bahwa kualitas pendidikan dapat diartikan sebagai seseorang yang telah mencapai tujuan kurikulum (*objective of curriculum*) yang dirancang untuk pengelolaan pembelajaran siswa. Lebih lanjut Suryadi, A. & Tilaar, H.A.R (2008: 108) menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah

kemampuan sistem pendidikan yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah faktor input agar menghasilkan output yang setinggi-tingginya.

Amri, S. (2018: 18) mengemukakan bahwa kualitas pendidikan bukanlah barang akan tetapi layanan, dimana kualitas harus mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan keinginan semua pihak dengan fokus utamanya terletak pada peserta didik (*leaners*). Kualitas pendidikan berkembang seiring dengan tuntutan kebutuhan hasil pendidikan (output) yang berkaitan dengan kemajuan ilmu dan teknologi yang melekat pada wujud pengembangan kualitas sumber daya manusia.

Surya (2007: 12) menyatakan bahwa mutu pendidikan mempunyai makna sebagai suatu kadar proses dan hasil pendidikan secara keseluruhan yang ditetapkan sesuai dengan pendekatan dan kriteria tertentu. Proses pendidikan yang bermutu ditentukan oleh berbagai unsur dinamis yang akan ada dalam sekolah itu sendiri dan lingkungannya sebagai suatu kesatuan sistem.

Kualitas pendidikan di Indonesia pada satuan pendidikan diukur dengan standar mutu pendidikan secara nasional yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 sebagaimana telah diganti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Terdapat 8 SNP untuk menentukan mutu atau kualitas pendidikan di sekolah yaitu :

- 1) Standar Kompetensi Kelulusan
- 2) Standar Isi
- 3) Standar Proses
- 4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- 5) Standar Sarana dan Prasarana
- 6) Standar Pengelolaan
- 7) Standar Pembiayaan
- 8) Standar Penilaian

3. Kompetensi Manajerial

a. Pengertian Kompetensi

Kata “Kompetensi” berasal dari bahasa Inggris yaitu “*competence*” yang artinya kemampuan atau kecakapan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kompetensi dapat diartikan sebagai (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Kompetensi juga diartikan sebagai kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah.

Undang Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dinyatakan bahwa “Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya”. Guru sebagai tenaga fungsional harus menguasai kompetensi kepribadian, sosial, pedagogik, dan kompetensi profesional. Kompetensi yang dimiliki oleh guru dapat ditingkatkan dengan mengikuti pengembangan keprofesionalan berkelanjutan yang ranahnya adalah untuk meningkatkan proses pembelajaran dan kualitas pendidikan.

Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah Bab I Pasal 1 Ayat (3) menjelaskan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang melekat pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Wibowo (2016: 271) menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Zainal, V., R. (2015: 230) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja yang sangat baik. Kompetensi adalah apa yang para *outstanding*

performers lakukan lebih sering dengan hasil yang lebih baik, dari pada apa yang dilakukan para *average performers*.

Johnson dalam Sanjaya (2011: 17) menyatakan: “*competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*”. Kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang di persyaratkan sesuai dengan kondisi yang di harapkan. Suatu kompetensi ditunjukkan oleh penampilan atau unjuk kerja yang dapat di pertanggung jawabkan (rasional) dalam upaya mencapai suatu tujuan.

Spencer dalam Moeheriono (2014:5) mengemukakan arti kompetensi yaitu:

Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif, atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja.

Kompetensi merupakan kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

b. Pengertian Manajerial

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berasal dari kata manajemen. Kamus Besar Bahasa Indonesia Daring Kemdikbud mengartikan manajemen adalah (1) penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran; dan (2) pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi. Afandi (2018:1) mengartikan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen adalah suatu

proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Hasibuan, M. (2016: 2) mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Manajemen merupakan kegiatan yang dilandasi oleh ilmu dan seni untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bantuan orang lain di dalam pencapaian tujuan organisasi atau kelompok dan juga merupakan suatu proses rangkaian kegiatan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

Husaini, U. (2013: 6) mendefinisikan bahwa manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung oleh pengguna sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Assauri, S. (2012: 8) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Terry, G.,R. (2010: 16) menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

c. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah perlu memiliki kompetensi manajerial. Sagala, Syaiful (2009:120) menyebutkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi:

- 1) Kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan.
- 2) Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan.

- 3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 4) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 5) Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah.

Kompetensi manajerial kepala sekolah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajara yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengeola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2017 diatas menjelaskan bahwa kepala sekolah dalam tugasnya sebagai seorang manajer di satuan pendidikan berkewajiban untuk menyusun program sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola sarana dan prasarana sekolah, mengelola peserta didik, mengelola kegiatan pembelajaran dan kurikulum, serta mampu mengelola keuangan sekolah.

B. Penelitian Relevan

Peneliti melakukan pencarian terhadap penelitian relevan dengan maksud untuk mengetahui letak persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya. Penelitian relevan yang sesuai dengan judul “Analisis Kritis atas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan melalui Kompetensi Manajerial (Studi Fenomenologi pada Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Adipala, Cilacap” yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Komalasari, Yasir Arafat, Mulyadi pada tahun 2020 dengan judul “*Principal’s Management Competencies in Improving the Quality of Education*”. Penelitian ini menentukan kompetensi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri 1 Epil, Kecamatan Lais, Kabupaten Musi Banyuasin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajemen kepala sekolah pada peningkatan kualitas pendidikan di Kecamatan Lais sudah baik.
2. Hasil penelitian, Semin, F. K. (2019). *Competencies of Principals in Ensuring Sustainable Education: Teachers’ Views. International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(2), 201-212. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pendapat guru tentang kompetensi penyelenggara sekolah guna menjamin keberlangsungan pendidikan di lima zona pendidikan berbeda di pusat Sivas, sebuah kota di Turki Tengah. Hasil penelitian untuk membawa sekolah ke masa depan, guru mengharapkan pimpinan sekolah untuk menunjukkan

perilaku dengan menitikberatkan pada tema tertentu seperti etika, motivasi, dan kesadaran.

3. Hasil penelitian, Kempa, R., Ulorlo, M., & Wenno, I. H. (2017). *Effectiveness Leadership of Principal. International Journal of Evaluation and Research in Education*, 6(4), 306-311. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan efektivitas utama di SMP Negeri 2 Ambon, dengan pendekatan kualitatif. Hasilnya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 2 Ambon belum efektif.
4. Hasil penelitian, Zaini, M. F., & Syafaruddin, S. (2020). *The Leadership Behavior of Madrasah Principals in Improving the Quality of Education in MAN 3 Medan. Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, 5(2), 95-106. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui perilaku kepemimpinan yang ada di sekolah sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan dengan melaksanakan program, komunikasi, dan motivasi. Hasil menunjukkan bahwa pelaksanaan program kegiatan seperti pelatihan dapat meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru. Pembinaan kegiatan ekstrakurikuler dapat menambah wawasan dan *soft skill* kepada siswa. Pelaksanaan program Adiwiyata yang bertujuan untuk menciptakan kesadaran mencintai lingkungan dan sebagai tempat belajar. Komunikasi yang diterapkan oleh kepala sekolah bersifat interpersonal, komunikasi dua arah, dan umpan balik. Bentuk motivasi dicontohkan dengan kinerja, profesional, prosedural, dan agen perubahan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh MJ Hari Marsongko pada tahun 2009, dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah (studi kasus tentang manajemen kepala sekolah di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto)”. Hasil penelitian berupa pokok-pokok temuan yaitu: 1) Peningkatan mutu pembelajaran di SD Muhammadiyah Wonorejo ditentukan bagaimana kepala sekolah dapat mengelola manajemen sekolah serta kemampuan dalam menetapkan Visi, Misi, Tujuan Pendidikan SD Muhammadiyah

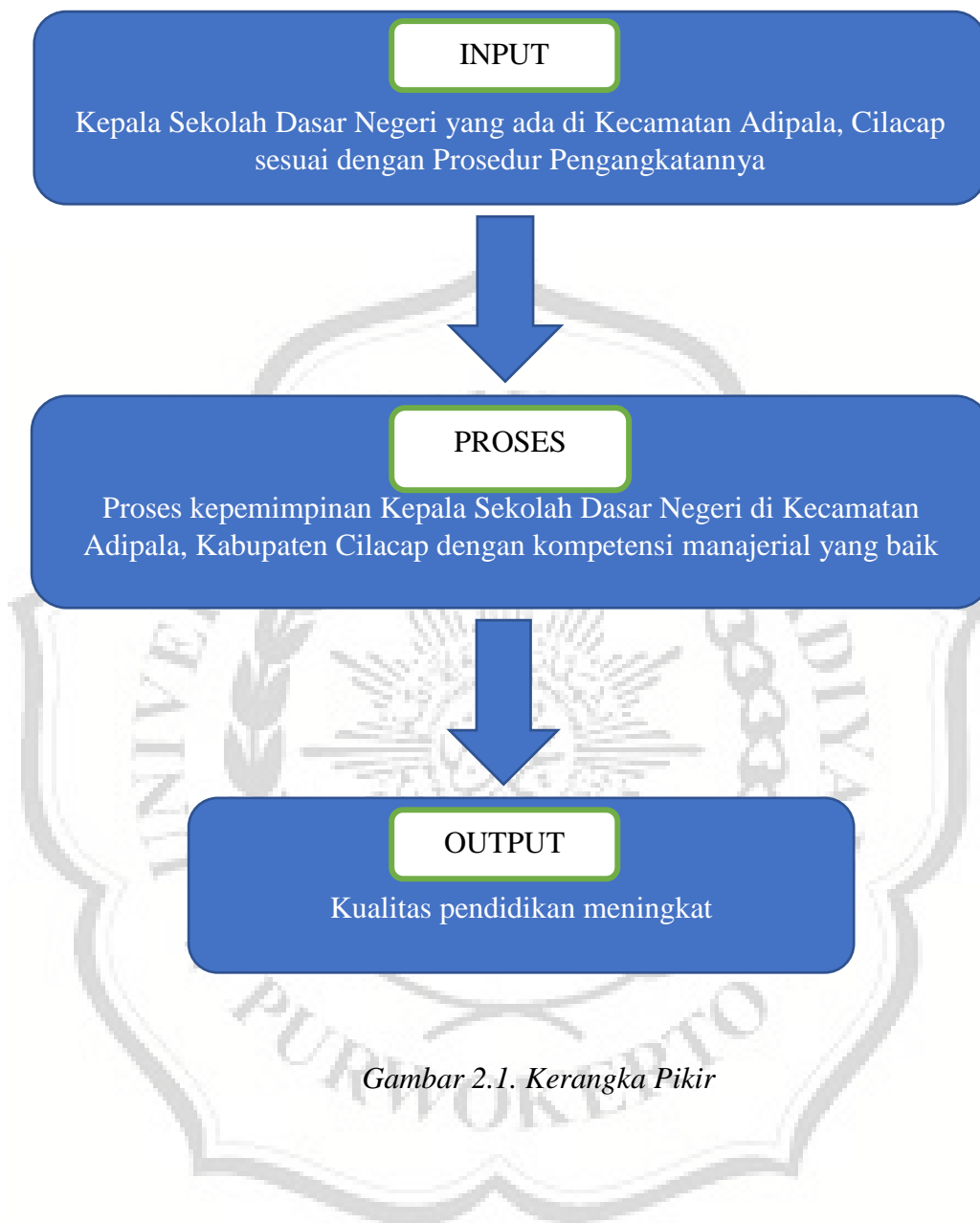
Wonorejo, 2) Peningkatan mutu kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat ditentukan motivasi diri kepala sekolah, 3) Kondisi Kepala sekolah SD Muhamadiyah Wonorejo dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehingga kepala sekolah bisa menjadi contoh dalam menjalankan tugasnya.

6. Penelitian yang dilakukan oleh M. Isa Idris pada tahun 2018 dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN 3 Waykanan”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang *urgensi* dari sebuah kepemimpinan kepala madrasah terhadap mutu pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya, menganalisa strategi kepala madrasah yang digunakan dalam meningkatkan mutu pendidikan serta mendeskripsikan tipe atau karakter kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hasil penelitian ini yakni beberapa strategi kepala madrasah yang digunakan untuk mencapai sebuah target yang telah ditetapkan bersama oleh semua komponen sekolah. Strategi ini dapat dilihat juga tentang bagaimana karakter atau tipe kepemimpinan kepala madrasah MIN 3 Waykanan yang ternyata menurut beberapa sumber data mengarah pada sebuah kepemimpinan yang demokratis.
7. Hasil penelitian dari Muh Idris pada tahun 2019 dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kedisiplinan Guru”. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan dan mendeskripsikan upaya-upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru. Hasil penelitiannya adalah mengoptimalkan *refrent power* atau bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, sehingga para guru ikut berperilaku seperti pemimpin, sifat pribadi, motivasi/inspirasi, *konsulting*, *participating* dan *selling*.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Misnah, Rusnilawati, Imam Mujahid pada tahun 2019 dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Sekolah Berkualitas di Sekolah Dasar”. Penelitian dilakukan di MI Program Khusus Muhammadiyah Kartasura. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang diterapkan dan peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam membangun sekolah yang berkualitas. Hasil dari penelitian ini adalah: 1) Kepemimpinan kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan demokratis-monarki. Sistem yang diterapkan dalam proses penetapan kebijakan dan proses pengambilan keputusan dilakukan secara bersama-sama. 2) Peran kepala sekolah meliputi beberapa aspek yang telah dilakukan yaitu sebagai pendidik, sebagai pengelola, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai pemimpin, sebagai inovator, sebagai motivator yang sangat baik.

C. Kerangka Pikir

Kepala sekolah mempunyai peran yang sangat sentral dalam memimpin dan mengelola satuan pendidikan. Kompetensi manajerial yang dimiliki oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Adipala Kabupaten Cilacap sangat bervariasi berdasarkan latar belakang prosedur pengangkatannya dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan di sekolahnya. Proses kepemimpinan kepala sekolah yang profesional dengan kompetensi manajerial yang baik sebagai seorang manajer di satuan pendidikan atau lembaga yang dipimpin akan menghasilkan kualitas pendidikan yang tinggi. Peneliti membuat skema kerangka pikir supaya jelas arah tujuan penelitian di lapangan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pikir