

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Sagala menyatakan bahwa “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya”.¹ Sedangkan menurut 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 keprofesionalanya”.²

Dari beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang yang profesional.

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan kompetensi manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management*.

Lebih lanjut Rohiat menyatakan bahwa:

“Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola. Pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Manajemen adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah/organisasi yang

¹Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: CV. ALFABET, 2009). h. 126

²Undang Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen

diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin, dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses.³

Berdasarkan pengertian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa manajerial adalah suatu proses kepemimpinan atau pengelolaan sumber daya berdasarkan fungsi-fungsi manajemen.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan senantiasa dituntut untuk memahami kecenderungan perubahan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, dan mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip dasar perubahan manajemen dalam proses kependidikan⁴. Rahman, dkk mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (Jabatan Fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural disekolah.⁵

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didaya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala

³Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: PT. Refika, 2008), h. 14

⁴Soegito, *kepemimpinan manajemen berbasis sekolah*, (Semarang: Unnes Press, 2010), h. 62

⁵Rahman, dkk. *peran strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan*, (Sumedang : A Iqaprint Jatinangor, 2006), h. 106

sekolah adalah: “1) kompetensi kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi kewirausahaan, 4) kompetensi supervisi, dan 5) kompetensi sosial”.⁶

Kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mendaya gunakan semua sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan disekolah⁷. Menurut Karwati dan Priansa menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun perencanaan, pengembangan, pengelolaan dan pemberdayaan, secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah.⁸

Menurut Crudy yang dikutip Atmodiwirio, bahwa

“Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk memanaj sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan tehnik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru-guru”.⁹

Lebih lanjut dijelaskan Akdon dalam Atmodiwirio, bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah adalah seperangkat kemampuan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer untuk memperdayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.¹⁰

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan yang harus dikuasai seorang kepala sekolah selaku pimpinan dalam upaya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai

⁶Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah

⁷Werang, Basilius Redan. *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Status Sosial Ekonomi Guru Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Merauke-Papua*. Diakses tanggal 28 November 2017

⁸Karwati, Euis, dan Priansa. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 119

⁹Atmodiwirio. *Manajemen Pelatihan*, (Jakarta: PT. Pustaka, 2002), h. 107

¹⁰Atmodiwirio. *Manajemen Pelatihan*. . . , h. 107

sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Dalam konteks manajerial sekolah maka seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat mencakupi kompetensi sebagai berikut:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan Perencanaan
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai kebutuhan
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayaagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal,
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran anak didik
6. Mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optima
8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah 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 arah dan tujuan pendidikan nasional
11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.¹¹

Indikator-indikator kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan tugas fungsional kepala sekolah selaku manager dalam sekolah yang harus

¹¹Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007

dimilikinya. Keberhasilan suatu sekolah sangat ditentukan oleh penguasaan kompetensi atau kemampuan sebagai seorang pemimpin. Keandalan manajemen sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolahnya¹².

2. Upaya Manajerial Dalam Membangun Sekolah Efektif

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.¹³ Kepala sekolah memegang posisi sebagai manajer yang dinyatakan Made Pidarta sebagai pekerjaan paling rumit dan berat.¹⁴

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer yang berperan penting dalam peningkatan kualitas pendidikan. Oleh karena itu Kepala Sekolah harus berupaya untuk meningkatkan keefektifan sekolah berdasarkan fungsi-fungsi manajemen.

Upaya menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai usaha kegiatan yang mengarahkan tenaga, pikiran untuk mencapai suatu tujuan¹⁵. Upaya juga berarti usaha, akal, ikhtiar untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan mencari jalan keluar¹⁶. Sedangkan manajerial merupakan suatu proses pengelolaan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian,

¹²Wahdjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Prenada Media, 2011), h. 55

¹³Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Rosdakarya, 2009), h. 24

¹⁴Made Pidarta. *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 13

¹⁵Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), h. 125

¹⁶Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2002), h. 56

penggerakkan dan pengawasan terhadap seluruh bidang garapan yang menjadi tanggung jawab sekolah.¹⁷

Masalah efektivitas pendidikan berkenaan dengan rasio antara tujuan pendidikan dengan hasil pendidikan (*output*), artinya sejauh mana tingkat kesesuaian antara apa yang diharapkan dan apa yang dihasilkan, baik dalam kualitas maupun kuantitas¹⁸.

Dari beberapa uraian di atas penulis menyimpulkan upaya manajerial kepala sekolah merupakan usaha kepala sekolah selaku manajer untuk menggerakkan seluruh sumberdaya sekolah secara efektif dan efisien dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen.

Indikator yang digunakan untuk mengukur upaya manajerial kepala sekolah adalah: (1) Perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) pelaksanaan (*actuating*) dan (4) pengawasan (*controlling*).¹⁹

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.²⁰

¹⁷Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2002), h. 4

¹⁸Umaedi, dkk. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2009), h. 447

¹⁹Ridwan, *Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: Alfabeta, 2009), h. 155

²⁰A.W. Widjaya, *Perencanaan sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 1987), h. 33

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah proses pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya²¹.

3) Pelaksanaan (*actuating*)

Pelaksanaan adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengerahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.²²

4) Pengawasan (*controlling*)

Menurut Stephen Robein pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses mengikuti perkembangan kegiatan untuk menjamin jalannya pekerjaan, dengan demikian dapat selesai secara sempurna sebagaimana yang direncanakan sebelumnya, dengan pengoreksian beberapa pemikiran yang saling berhubungan.²³

Efektivitas sekolah dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada bab 1 pasal 9 yang berbunyi: “bahwa standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi,

²¹Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi*, (Bandung: Sinar Baru, 2002), h. 170

²²Jawahir Tantowi, *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1983), h. 71

²³Inu Kencana Syafie, *Manajemen Pemerintahan*, (Jawa Barat: PT. Rineka Cipta, 2011)

atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.²⁴ Dalam membangun sekolah efektif berarti merumuskan apa yang harus dicapai dan apa yang harus dikerjakan. Sasaran-sasaran pengembangan sekolah dirancang dan dilaksanakan dengan mengedepankan ekspektasi yang tinggi sehingga cita-cita sekolah yang dirumuskan melalui visi dan misi dapat dicapai secara efektif.²⁵

Sebagaimana yang telah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam rangka menciptakan sekolah efektif dibutuhkan manajemen sekolah yang baik sedangkan manajemen sekolah membutuhkan kemampuan profesional kepala sekolah sebagai *education leader* atau pemimpin pendidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengatur, mengelola, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan pendidikan yang dikembangkan disekolah. Oleh karena itu prinsip-prinsip manajemen dalam membangun sekolah efektif sangat diperlukan dalam pengelolaan sekolah.

3. Sekolah Efektif

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kata sekolah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran. Sedangkan kata efektif berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya); manjur atau mujarab; dapat membawa hasil; berhasil guna; mulai berlaku.²⁶ Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa sekolah efektif adalah

²⁴Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

²⁵Andang, *Manajemen Kepemimpinan dan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2014), h. 152

²⁶Departemen Pendidikan Nasional, *kamus besar bahasa indonesia*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2008), Cet, IV

lembaga atau sarana belajar mengajar yang dapat memberikan efek atau pengaruh terhadap kemajuan mutu pendidikan.

Sekolah dikatakan efektif apabila terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang telah dicapai.

Lebih lanjut Heclinger mengatakan bahwa :

*“I have never seen a good school with a poor principal or a poor school with a good principal. I have seen unsuccessful school turned into successful ones and regrettably, outstanding school slide rapidly be traced to the quality of the principal”.*²⁷

Dengan demikian, prestasi sekolah sangat bergantung kepada kompetensi kepala sekolah, karena kepala sekolah memiliki peran dan tanggung jawab dalam mengelola dan mengendalikan sekolah sehingga dapat tercipta budaya mutu dan efektivitas sekolah.

Pencapaian sekolah efektif dapat dilakukan dengan memanfaatkan dan menggerakkan semua sumber daya yang ada dan melakukan pengelolaan sekolah dengan menggunakan standar yang baik, transparan, reponsibel, dan akuntabel yang diarahkan untuk tercapainya visi dan misi sekolah.²⁸

Bush dan Coleman mengemukakan ciri atau karakteristik sekolah efektif dapat dilihat dari aktivitas sekolah sebagai berikut:

²⁷Heclinger, F. *Effective School, Effective Principal*. Resto, VA: NASSP, 1981

²⁸Mulyati. *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Yang Efektif*. Diakses Tanggal 28 November 2017

Tabel 1.

Karakteristik Sekolah Efektif.²⁹

Karakteristik sekolah efektif	Indikator
Kepemimpinan profesional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tegas dan memiliki tujuan tertentu ✓ Pendekatan partisipatif
Visi dan tujuan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kesatuan tujuan ✓ Konsistensi praktik ✓ Kebersamaan yang akrab dan kolaboratif
Lingkungan belajar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atmosfer yang tertib dan rapi ✓ Lingkungan kerja yang atraktif
Konsentrasi terhadap pembelajaran dan pelajaran	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maksimalisasi waktu belajar ✓ Penekanan akademik ✓ Fokus pada prestasi
Harapan yang tinggi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Harapan yang tinggi dan menyeluruh ✓ Mengkomunikasikan harapan ✓ Memberikan tantangan intelektual
Penguatan yang positif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disiplin yang adil dan jelas ✓ <i>Feedback</i>
Memonitor kemajuan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Memonitor kemajuan anak ✓ Mengevaluasi performa sekolah
Hak dan tanggung jawab anak	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Self esteem</i> (penghargaan diri anak yang tinggi) ✓ posisi tanggung jawab kontrol kerja
Organisasi belajar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pengembangan <i>school based staf</i>
Kerja sama sekolah-rumah	<ul style="list-style-type: none"> ✓ keterlibatan orang tua

²⁹Bush and Coleman. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Terj. Fahrurrozzi, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), Cet. Ke-3

Dalam kajiannya tentang sekolah efektif dalam penerapan MBS, Rohiat mengemukakan bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang memiliki kualitas atau mutu yang dapat dilihat dari *input*, proses, dan *output*. *Input* berkaitan dengan segala hal yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses, yang mencakup sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, staf, maupun siswa dan perangkat-perangkat lunak seperti peralatan, perlengkapan, uang, maupun bahan. Sementara proses adalah kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain, seperti proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, proses belajar mengajar, maupun penilaian dan evaluasi. Sementara *output* merupakan kinerja sekolah yang dapat diukur dari kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja dan moral kerja. Termasuk yang menjadi cakupan *output* adalah prestasi akademik dan nonakademik yang dicapai siswa selama masa belajarnya.³⁰

Indikator-indikator sekolah efektif yang dikemukakan tersebut diatas memberikan gambaran bahwa untuk menciptakan sekolah efektif harus memerhatikan aspek input, proses dan output secara utuh.

³⁰Rohiat. *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: Refika Aditama, 2009), h. 157

B. Penelitian Relevan

1. Adapun penelitian yang relevan dengan penelitian ini yakni penelitian yang dilakukan oleh Adi dengan fokus penelitian implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah kecamatan kuala kampar kabupaten pelalawan provinsi riau. Oleh Adi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 4 Kuala Kampar. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah disekolah tersebut berjalan dengan baik sesuai dengan indikator standar kompetensi manajerial kepala sekolah. Meskipun dengan beberapa faktor penghambat seperti minimnya pengalaman kepala sekolah dan kurangnya sarana dan prasarana sekolah.³¹
2. Adapun penelitian lain yang relevan yakni penelitian yang dilakukan oleh Sulaeha dengan fokus penelitian analisis sekolah efektif untuk peningkatan kualitas manajemen terpadu pada sekolah dasar di Kota Palu. Hasil dari penelitian ini menunjukkan keefektivan sekolah di Kota Palu berdasarkan indikator; (1) pengelolaan yang transparan dan akuntabel; (2) kurikulum pembelajaran yang baik ditandai dengan inovasi pembelajaran; (3) pembagian tugas yang jelas; (4) sarana yang mendukung pembelajaran; (5) kualifikasi pendidik minimal S1; (6) adanya pembinaan spiritual dan kecerdasan emosional yang intens; (7)

³¹Jurnal *akuntabilitas manajemen pendidikan*, Diakses Tanggal 14 April 2018

pembiayaan yang jelas; (8) adanya peranserta masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan.³²

Persamaan penelitian diatas dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah mengkaji tentang implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dan pada penelitian yang kedua memiliki persamaan kajian yakni mengkaji sekolah efektif, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.



³²Jurnal pendidikan *paedagogia*, vol 5 no 1 (2016) . diakses tanggal 09 Agustus 2019