

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap sekolah saat ini menghadapi tantangan besar yang didorong oleh perubahan lingkungan pendidikan, berbagai kebijakan transformasi pendidikan, dan berkembangnya multi fungsi sekolah abad 21. Pada Sekolah Dasar, perubahan lingkungan pendidikan yang terjadi antara lain harapan wali murid terhadap mutu pendidikan yang semakin meningkat, karakteristik peserta didik yang semakin beragam, tuntutan akuntabilitas dan transparansi manajemen sekolah terhadap masyarakat yang semakin besar.

Untuk menghadapi semua tantangan tersebut, maka dibutuhkan seorang kepala sekolah yang mampu melakukan perubahan sekolah tidak hanya pada metode pengajaran dan juga kurikulum, namun juga manajemen dan organisasi. Kepala sekolah harus menguasai kompetensi manajerial yang mumpuni agar dapat merencanakan perubahan sekolah yang dituangkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), mengimplementasikan, mengendalikan, memonitoring, dan mengevaluasinya dengan efektif dan efisien.

Kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif demi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala sekolah akan berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, dan mampu melaksanakan peranan

kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di dalam suatu sekolah mempunyai tugas yang kompleks dan sangat menentukan maju mundurnya suatu sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga merupakan tokoh sentral dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Berhasil atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan khususnya pada satuan pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki kepala sekolah tersebut. Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, maka kepala sekolah harus mampu meningkatkan kompetensinya, begitu juga dengan guru atau bawahannya.

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat mempengaruhi dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Sebagaimana Sudarwan dan Suparno (2009:13) mengemukakan bahwa kepala sekolah bertanggungjawab menjaga dan memotivasi guru, peserta didik, dan staf administrasi sekolah agar mau dan mampu melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di sekolah. Disinilah esensi bahwa kepala sekolah harus mampu menjalankan peran kepala sekolah dan kemampuannya di bidang manajemen sekolah.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sedemikian penting untuk menjadikan sebuah sekolah pada tingkatan yang efektif. Asumsinya bahwa sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik, artinya kemampuan profesional kepala sekolah dan kemauannya untuk bekerja keras dalam memberdayakan seluruh potensi sumber daya sekolah menjadi jaminan keberhasilan sebuah sekolah. Untuk lebih mengefektifkan pelaksanaan pekerjaannya dan dapat mendayagunakan seluruh potensi sumber daya yang ada di sekolah maka kepala sekolah harus memahami perannya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Suryosubroto (2010:86) bahwa kepala sekolah wajib mendayagunakan seluruh personel sekolah secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut tercapai dengan optimal.

Kepala sekolah sebagai manajer tingkat atas dilingkup sekolah, sebagai manajer tingkat menengah dilingkup Dinas Pendidikan, dan sebagai manajer tingkat bawah dilingkup Kementerian Pendidikan dituntut memiliki kompetensi manajerial yang memadai. Adapun kompetensi manajerial kepala sekolah mencakup tiga sub keterampilan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo (2008:100) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer sangat membutuhkan tiga macam keterampilan manajerial yaitu keterampilan konsep, keterampilan teknik, dan keterampilan hubungan manusia. Alasan pentingnya kompetensi manajerial kepala sekolah yaitu, kepala sekolah merupakan manajer yang menempati tiga jenjang manajer.

Selanjutnya, dilihat dari sisi tanggungjawabnya, kepala sekolah jelas lebih tinggi dan kompleks masalahnya dibandingkan dengan tenaga pendidik dan

tenaga kependidikan lainnya di tingkat sekolah. Oleh karena itu, baik buruknya sebuah lembaga pendidikan, sebagian besarnya akan ditentukan oleh sejauhmana kepala sekolah dalam satu satuan dan satu jenjang pendidikan mampu menggerakkan seluruh komponen kependidikan yang tersedia dengan modal kepemimpinan yang dimilikinya. Semakin mampu memberdayakan guru, maka semakin besar pula peluang dirinya untuk tampil menjadi pemimpin yang dapat mengelola lembaga pendidikan secara profesional.

Oleh karena itu, guru akan menjadi semakin profesional dalam melakukan kinerjanya jika kepala sekolah senantiasa membina dan membimbingnya. Guru merupakan komponen paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan. Guru selalu terkait dengan komponen manapun dalam pendidikan dan merupakan komponen paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Dengan demikian, maka upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa di dukung oleh profesionalitas guru yang baik.

Guru merupakan pendidik profesional yang bertugas untuk mengembangkan kepribadian peserta didik atau sekarang lebih dikenal dengan karakter peserta didik. Profesionalitas guru yang memadai akan sangat membantu upaya pengembangan karakter peserta didik. Dengan menampilkan sebagai sosok yang bisa digugu (dipercaya) dan ditiru (dicontoh), secara psikologis peserta didik cenderung akan merasa yakin dengan apa yang sedang dibelajarkan gurunya.

Guru sebagai salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Kelengkapan dari jumlah tenaga pengajar dan kualitas dari guru tersebut akan mempengaruhi keberhasilan siswa dalam belajar yang berujung pada peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu guru dituntut lebih profesional dalam menjalankan tugasnya.

Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen pasal 20 (a) adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi pembelajaran. Pembelajaran yang berkualitas hanya dapat diwujudkan oleh guru yang memiliki kemampuan unggul dan motivasi yang tinggi dalam melaksanakan kewajibannya. Melalui pembelajaran yang berkualitas akan menghasilkan lulusan yang berkualitas pula. Demikian pula sebaliknya, jika pembelajaran yang dikelola guru tidak berkualitas, lulusannya tidak akan berkualitas. Hal tersebut akan berdampak pada kemampuan lulusan dalam menghadapi persaingan hidup yang semakin ketat.

Akhir-akhir ini dengan diterapkannya kurikulum merdeka ada gejala kecenderungan melemahnya profesionalitas guru. Guru sepertinya melaksanakan tugas hanya sekedarnya saja tanpa ada persiapan materi maupun metode

pengajaran yang akan digunakan. Guru seolah-olah tidak menguasai materi dengan kuat sehingga pembelajaran menjadi monoton yang penting cepat selesai maka tentunya berpengaruh kepada keberhasilan belajar peserta didiknya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, sebagai data awal maka peneliti melakukan studi pendahuluan melalui observasi pada hari Senin tanggal 2 Juni 2025 di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap mengenai hasil penilaian kompetensi manajerial kepala sekolah, disajikan data pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1
Hasil Penilaian Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah
SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05
Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap
Tahun 2023 s.d 2025

No.	Nama Sekolah	Hasil Penilaian Per-Tahun								
		2023			2024			2025		
		R	C (%)	K	R	C (%)	K	R	C (%)	K
1.	SDN Jenang 01	3,23	76,5	B	3,48	79,5	B	3,56	81	B
2.	SDN Jenang 05	3,18	76	B	3,39	78	B	3,39	78	B
Rata-rata		3,21	76,3	B	3,44	78,8	B	3,48	79,5	B

Sumber : SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05, 2025

Keterangan:

R = Rata-rata Nilai

C = Capaian

K = Kategori

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa dari hasil penilaian kompetensi manajerial kepala sekolah di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap secara umum selama 3 tahun terakhir mengalami peningkatan pada tiap tahunnya walaupun belum signifikan masih berada pada kategori Baik (B). Hal ini dapat terlihat pada tahun 2023 rata-rata nilai kedua sekolah tersebut 3,21 dengan capaian 76,3%, kemudian pada

tahun 2024 rata-rata nilainya naik menjadi 3,44 dengan capaian 78,8% dan naik kembali pada tahun 2025 dengan memperoleh rata-rata nilai 3,48 dengan capaian 79,5%. Namun demikian, berdasarkan data tersebut dapat terlihat untuk SD Negeri Jenang 05 pada 2 tahun terakhir, tahun 2024 dan 2025 rata-rata hasil penilaian kompetensi manajerial kepala sekolahnya tidak mengalami peningkatan dengan memperoleh rata-rata nilai 3,39 dengan capaian 78%. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa di kedua sekolah tersebut belum menunjukkan peningkatan hasil penilaian yang begitu signifikan bahkan cenderung stagnan. Oleh karena itu, patut diduga bahwa kompetensi manajerial kepala sekolahnya masih cenderung rendah.

Selanjutnya, mengenai profesionalitas guru di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap salah satunya dapat diketahui dari hasil penilaian kinerja guru yang disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.2
Hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG)
SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05
Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap
Tahun 2023 s.d 2025

No.	Nama Sekolah	Nilai Rata-Rata PKG Per-Tahun					
		2023		2024		2025	
		R	K	R	K	R	K
1.	SDN Jenang 01	85,72	B	87,50	B	87,50	B
2.	SDN Jenang 05	85,72	B	85,72	B	87,50	B
Rata-rata		85,72	B	86,50	B	87,50	B

Sumber : SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05, 2025

Keterangan:

R = Rata-rata Nilai

K = Kategori

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa berdasarkan hasil penilaian kinerja guru selama 3 tahun terakhir di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap ditinjau dari rata-rata nilai PKG-nya secara umum mengalami kenaikan walaupun belum signifikan masih berada pada kategori Baik (B). Hal ini terlihat pada tahun 2023 memperoleh rata-rata 85,72, kemudian naik pada tahun 2024 menjadi 86,50 dan kembali naik pada tahun 2025 menjadi 87,50. Namun demikian pada 2 tahun terakhir di SD Negeri Jenang 01 rata-rata nilai PKG nya masih cenderung tetap dengan capaian 87,50. Sedangkan di SD Negeri Jenang 05 terjadi pada tahun 2023 dan 2024 dengan memperoleh nilai yang sama 85,72. Dengan demikian maka dapat diketahui bahwa kinerja guru belum optimal dan perlu ditingkatkan, salah satunya melalui peningkatan kompetensi profesionalnya yang merupakan salah satu komponen dari penilaian kinerja guru tersebut. Adapun salah satu penyebab permasalahan tersebut patut diduga dari kompetensi manajerial kepala sekolah yang masih cenderung rendah.

Selain fakta empirik di atas juga fenomena yang terjadi di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap berdasarkan hasil pengamatan penulis dapat dikemukakan bahwa program pengembangan kepala sekolah dilakukan dalam bentuk pelatihan, dengan desain kurikulum pelatihan yang *top down*, pendekatan, strategi, dan metode pelatihan yang klasikal, teoritis, dan kurang memperhatikan keragaman kebutuhan, situasi dan kondisi kerja sesungguhnya dari para peserta pelatihan. Akibatnya, manfaat

pengembangan belum dirasakan maksimal bagi penguasaan kompetensi manajerial para kepala sekolah.

Kondisi tersebut diperburuk dengan intensitas upaya pengembangan yang masih rendah. Diketahui bahwa kepala sekolah di kedua sekolah tersebut telah menjabat sebagai kepala sekolah lebih dari 5 tahun, sama sekali belum memperoleh pengembangan kompetensi manajemen sekolah. Pembekalan kemampuan manajemen sekolah diperoleh hanya sekali, yaitu ketika akan menjabat kepala sekolah melalui diklat calon kepala sekolah.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka diperlukan suatu studi untuk melihat bagaimana implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru, maka penulis sangat tertarik untuk mengkajinya secara lebih mendalam, sehingga judul penelitian ini adalah: **“Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru (Studi di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap)”**.

1.2 Fokus Penelitian

Berhasil atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan khususnya pada satuan pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh kompetensi manajerial yang dimiliki kepala sekolah karena dapat berpengaruh terhadap profesionalitas para guru, yang akhirnya akan berpengaruh juga terhadap kinerja guru yang ada. Profesionalitas guru dalam melakukan kerjanya merupakan hal penting yang sifatnya berubah dari waktu ke waktu sehingga perlu mendapat perhatian yang serius demi pengembangan sekolah dan peningkatan mutu pendidikan. Berdasarkan latar

belakang yang telah diuraikan diatas maka dalam penelitian ini difokuskan pada:

1. Kompetensi manajerial kepala sekolah masih belum optimal.
2. Program pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah masih belum optimal.
3. Profesionalitas guru masih cenderung rendah.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian di atas maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap?
2. Apa saja hambatan yang dihadapi saat mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan saat mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini berdasarkan rumusan masalah diatas adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan:

1. Implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap.
2. Hambatan yang dihadapi saat mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap.
3. Upaya yang dilakukan saat mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Dari segi teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, antara lain :

- a. Memperkaya khasanah ilmu pengetahuan administrasi pendidikan khususnya yang berkaitan dengan implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru;
- b. Sebagai bahan kajian bagi peneliti lebih lanjut yang mengkaji masalah yang sama.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap, khususnya di SD Negeri Jenang 01 dan SD Negeri Jenang 05 Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap tentang implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru sehingga mampu memberikan pelayanan pendidikan yang lebih baik lagi dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.