

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Maju tidaknya suatu bangsa sangat tergantung pada pendidikan, Artinya melalui pendidikan yang bermutu suatu bangsa dapat berkembang dan sebaliknya jika pendidikan suatu bangsa tidak bermutu maka bangsa itu akan ketinggalan dalam berbagai bidang. Menurut Mulyasa (2018: 157) Pendidikan merupakan salah satu sarana menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai modal dasar pembangunan suatu Negara, berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang 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.

Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih bermutu. Konsep manajemen mutu sangat berkembang dan banyak diterapkan, khususnya dalam dunia pendidikan. Mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kepala sekolah, tetapi seluruh guru, dan pihak personalia sekolah

Berbagai usaha telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai peningkatan kompetensi kepala sekolah, pelatihan kepala sekolah, peningkatan kinerja guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, bahkan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian besar lainnya masih memprihatinkan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Indrasutanto (2016: 97) yang menyimpulkan “Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah”.

Hasil penelitian Yuliana (2016: 215) juga menyimpulkan bahwa saat ini dunia pendidikan belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat. Fenomena ini ditandai dengan rendahnya mutu lulusan”. Hal tersebut sangat kontradiktif dengan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II Pasal 3: Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa 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 bertanggungjawab. Dan pada bab III pasal 4 ayat 6 disebutkan pula bahwa prinsip penyelenggaraan pendidikan

adalah dengan memperdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Strategi peningkatan mutu pendidikan dilakukan dengan manajemen peningkatan mutu yang mengarah pada pembentukan model manajemen kompetensi kepala sekolah, di mana sekolah menempatkan profesionalisme kerja dan pemberdayaan semua personil sekolah, menjadi acuan utama bagi keberhasilan seluruh program peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Strategi implementasi program peningkatan mutu pendidikan dilaksanakan dengan memberdayakan seluruh komponen yang ada untuk melaksanakan program yang sudah ditetapkan dalam Rapat Kerja tahunan sekolah. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Mukhtarudin (2017:162) yang menyimpulkan bahwa Implementasi mutu layanan pendidikan dilaksanakan dengan memberdayakan seluruh komponen yang ada, dengan tujuan semua program dalam lembaga pendidikan terealisasi dengan baik.

Menurut McLaughlin (2017: 44) manajemen mutu tidak sekedar suatu pendekatan atau strategi, tetapi merupakan proses bahkan suatu sistem *way of life* untuk mencapai tujuan secara efisien agar dapat memenuhi tuntutan pengguna melalui penyempurnaan yang di lakukan secara terus menerus. Untuk mewujudkan suatu pendidikan yang bermutu dan berdaya saing tinggi, maka lembaga pendidikan harus menerapkan suatu konsep dan proses yang berorientasi mutu. Pendidikan disebut bermutu dari segi proses, jika proses belajar mengajar berlangsung secara efektif, dan peserta didik mengalami proses pembelajaran yang bermakna, ditunjang oleh sumber daya manusia, dan sarana prasarana yang memadai, akan menghasilkan produk (lulusan) yang bermutu.

Oleh sebab itu, intervensi sistematis diberikan terhadap prosesnya untuk memberikan jaminan mutu yang meyakinkan. Sesuai dengan hasil Penelitian Nur (2016: 93) yang menyimpulkan: “Proses pendidikan bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri”.

Mutu pendidikan di sekolah negeri dapat diukur melalui berbagai indikator, termasuk hasil belajar siswa, kualitas pengajaran, manajemen sekolah, serta dukungan untuk pengembangan profesional. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan terhadap beberapa SMA Negeri yang ada di Kabupaten Langkat, diketahui bahwa ketika kepala sekolah tidak memiliki kompetensi yang memadai dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, maka fenomena-fenomena yang terjadi adalah: (1) Penurunan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah yang kurang kompeten cenderung tidak dapat mengimplementasikan strategi pengajaran yang efektif dan inovatif. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan kualitas pembelajaran yang diterima siswa, seperti kurikulum yang tidak terupdate dan metode pengajaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan siswa. (2) Manajemen sekolah yang buruk. Pengelolaan administrasi, anggaran, dan sumber daya yang tidak efisien dapat menyebabkan berbagai masalah operasional di sekolah. Kepala sekolah yang tidak kompeten mungkin menghadapi kesulitan dalam merencanakan dan mengelola anggaran sekolah, yang dapat berdampak pada fasilitas dan sumber daya yang tersedia bagi siswa dan staf; (3) Kepemimpinan yang lemah. Kepemimpinan yang tidak efektif dari kepala sekolah dapat menyebabkan rendahnya motivasi dan semangat kerja guru. Hal ini berpotensi menyebabkan tingkat absensi yang tinggi, ketidakstabilan dalam tim pengajaran, serta konflik internal yang dapat mempengaruhi suasana

belajar di sekolah; (4) Kurangnya dukungan untuk pengembangan profesional. Kepala sekolah yang tidak kompeten mungkin tidak menyediakan dukungan yang memadai untuk pengembangan profesional guru. Kurangnya pelatihan dan bimbingan dapat menghambat guru dalam meningkatkan keterampilan mereka, yang berdampak pada kualitas pengajaran yang diberikan kepada siswa. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Satori dkk (2018:183) yang menyimpulkan “Pengembangan mutu manajemen pendidikan di sekolah dimulai dari peningkatan kemampuan kepala sekolah dan tenaga pendidikan profesional yang dilandasi pengembangan diri secara individual dan kelompok, dilakukan secara kontiniu dan dengan penilaian kinerja yang valid”.

Upaya pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan nasional secara bertahap, terencana dan terukur, telah dilakukan melalui pengembangan dan pembangunan sistem pengendalian mutu pendidikan melalui tiga program yang terintegrasi, yaitu: (1) standart nasional pendidikan, (2) akreditasi satuan pendidikan dan (3) penjaminan mutu pendidikan (Syadali, 2018: 4-5). Peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu keharusan untuk memenuhi kebutuhan sekolah dan masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Putra (2017: 1) menyimpulkan bahwa (1) Perencanaan peningkatan mutu pendidikan dilaksanakan dengan menyusun program sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah. (2) Implementasi program peningkatan mutu dilakukan dengan melaksanakan program sekolah yang telah direncanakan seperti: pemberian tugas dalam kegiatan kurikuler dan kokurikuler, memberi dukungan dan motivasi bagi guru yang melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, pemantapan UAS dan UAN, mendatangkan narasumber, mengadakan rapat rutin, serta

memberdayakan Komite Sekolah (3) Pengawasan program peningkatan mutu pendidikan dilaksanakan pada awal dan akhir semester untuk mengetahui tingkat ketercapaian kurikulum yang diterapkan. (4) Evaluasi program peningkatan mutu pendidikan dilakukan oleh Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah setiap tahun, namun juga dilakukan secara bulanan dan semester. mencakup evaluasi internal dan evaluasi eksternal.

Menurut Depdiknas (2016: 20-21) suatu pendidikan disebut bermutu dari segi produk jika mempunyai salah satu atau lebih dari ciri-ciri berikut : (1) peserta didik menunjukkan tingkat penguasaan yang tinggi terhadap tugas-tugas belajar (*learning tasks*) yang harus dikuasainya sesuai dengan tujuan dan sasaran pendidikan; (2) hasil pendidikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik sehingga dengan belajar peserta didik bukan hanya mengetahui sesuatu, melainkan dapat melakukan sesuatu yang fungsional untuk kehidupannya (*learning and earning*); (3) hasil pendidikan sesuai atau relevan dengan tuntutan lingkungan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Yatimah (2017: 59) yang menyimpulkan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan dilaksanakan melalui 3 tahapan, yaitu: (1) Penetapan standar mutu siswa berupa pencapaian nilai dalam setiap mata pelajaran; (2) Perbaikan mutu siswa antara lain adanya beberapa program seperti tes masuk sekolah; (3) Program perbaikan mutu guru antara lain dengan pengadaan program *workshop* dewan guru, seminar berkala, dan pembuatan karya ilmiah”.

Mutu merupakan tujuan akhir dari sebuah proses panjang yang dilakukan oleh suatu organisasi, mutu juga merupakan jaminan dari suatu lembaga kepada pelanggannya. Menurut Sudradjad (2015 : 17) Pendidikan yang

bermutu mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), lebih lanjut Sudradjat megemukakan pendidikan bermutu mampu menghasilkan manusia seutuhnya atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) yaitu mereka yang mampu mengintegalkan iman, ilmu, dan amal.

Menurut Umiarso (2018: 18) Peningkatan mutu pendidikan sangat menekankan pentingnya peranan sekolah sebagai pelaku utama yang otonom serta peranan orang tua dan masyarakat, sekolah diberikan kepercayaan untuk mengatur dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan. Sebagai institusi pendidikan formal, sekolah dituntut menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan akademis tertentu, keterampilan, sikap dan mental, serta kepribadian lainnya sehingga peserta didik dapat melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Ranjan (2015: 51) yang menyimpulkan bahwa peningkatan mutu pendidikan diyakini sebagai alasan pengembangan sekolah-sekolah efektif.

Sejalan dengan pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang merupakan wadah/kerangka/tempat pelaksanaannya, maka kompetensi kepala sekolah merupakan penentu utama dalam pencapaian dan keberhasilannya. Keberhasilan sekolah dalam menjalankan aktivitasnya tentu tidak terlepas dari penerapan sistem manajemen pendidikan dan manajemen sekolah

Chowdhury and Alam (2011:1170) menyatakan manajemen pendidikan merupakan sebuah sistem dalam mengajarkan tentang konsep, keterampilan dan kompetensi kepada peserta didik, dimana secara fundamental aktivitasnya adalah melakukan pengelolaan terhadap perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi; mengaplikasikan ilmu pengetahuan ke dalam praktek; sebagai proses pembelajaran seorang individu dengan cara melatih dirinya agar mampu memikul tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan orang lain dalam organisasi secara lebih efektif.

Menurut Monroe (2013: 193) manajemen sekolah lebih ditekankan pada sejumlah prinsip dan aturan, yang tujuannya untuk mempromosikan organisasi, melakukan mobilisasi serta menghubungkan kondisi manusia dan material bagi kepentingan proses pendidikan sekolah. Sementara itu, Luck (2010: 76) menyatakan bahwa manajemen sekolah merupakan manajemen yang terdiri dari manajemen kurikulum dan pembelajaran; manajemen kesiswaan; manajemen sarana dan prasarana; manajemen sumber daya manusia; manajemen keuangan; dan manajemen kerjasama dan kehumasan.

Implementasi dari manajemen pendidikan dan manajemen sekolah tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin manajerial. Bush (2003:186) mengemukakan bahwa kepemimpinan manajerial merupakan bagian penting dari kesuksesan kepala sekolah, dalam mengelola lembaga pendidikan dengan menerapkan fungsi manajerial yang kebijakannya sering dihubungkan dengan fungsi eksekutif. Menurut Bolam (2009:194) fungsi eksekutif merupakan kegiatan yang aktivitasnya berhubungan dengan penetapan tujuan, mengidentifikasi kebutuhan, mengatur skala prioritas, menyusun perencanaan dan penganggaran,

mengimplementasikan kegiatan serta melakukan evaluasi, melakukan pengawasan dan pelatihan.

Menurut Mestry (2017: 204) kepala sekolah pada saat ini menghadapi berbagai tantangan yang signifikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah terlibat dalam mendengarkan berbagai informasi baik dari internal dan eksternal dalam memimpin institusi sekolah. Bush (2018:1-2) menyatakan bahkan dalam lingkup lebih luas, kedudukan kepala sekolah sebagai manajer sekolah harus mampu mengembangkan dan menerapkan proses siklus dalam pengelolaan sekolah, dimulai dari penetapan tujuan, mengidentifikasi kebutuhan, menetapkan prioritas, membuat kebijakan, perencanaan, penganggaran, implementasi dan evaluasi dengan cara menyediakan keterlibatan staff/guru dan masyarakat secara tepat, termasuk orangtua siswa.

Menurut Lunenburg (2017: 131) Kepala sekolah memainkan peran sentral dalam memastikan sumber daya berupa uang, waktu, dan pengembangan profesional, sejalan dengan tujuan instruksional, mendukung peningkatan profesional guru, membina hubungan antara sekolah dan Masyarakat, dan mengelola tugas sehari-hari dalam menjalankan aktivitas sekolah, memperlihatkan kepedulian dan komitmen terhadap keunggulan akademik dan keamanan lingkungan belajar-mengajar, meminta setiap bawahan bertanggung jawab atas perilaku dan Tindakan, serta berkomunikasi secara teratur dan memberikan perintah dengan semua anggota komunitas sekolah.

Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap berbagai kegiatan sekolah, seperti menentukan organisasi sekolah serta memastikan pemeliharaan gedung sekolah dalam jangka panjang dan berkelanjutan, mengelola anggaran sekolah,

menempatkan siswa di kelas yang sesuai, memastikan pengiriman laporan kepada orang tua siswa, dan lain-lain (Fatima and Jain, 2019: 123). Kepala sekolah juga memiliki peran strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah. Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus mampu: (1) mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri kepada para guru, staf dan peserta didik dalam melaksanakan tugasnya masing-masing; (2) memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para peserta didik, serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan (Kemendikbud, 2017). Sementara itu, tanggungjawab kepala sekolah adalah sebagai pemimpin instruksional, motivator, psikolog umum, ahli hubungan masyarakat, dan manajer unggul.

Menurut Malone *et al.*, (2018: 2) kepala sekolah dituntut untuk memiliki tanggungjawab terhadap organisasi dan pengelolaannya. Termasuk penggunaan anggaran sekolah, mempersiapkan/ menentukan pengajaran dan pembelajaran di sekolah, mengembangkan kemampuan guru dalam semua bidang pengajaran, memberikan supervisi, pelatihan dalam bidang manajemen kelas, dan melakukan pengawasan pada guru secara menyeluruh. Adapun tugas yang dimiliki kepala sekolah pada dasarnya adalah merencanakan, mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menelaraskan semua sumber daya sekolah, sehingga kepala sekolah dapat dikatakan merupakan faktor pendorong dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah yang dipimpin seseorang kepala sekolah dalam menuju sekolah bermutu, baik dibidang pelayanan, pembelajaran, sarana prasarana, maupun

pengembangan sumber daya manusia, serta prestasi akademik dan non akademik (Syarnubi, 2018: 43).

Sedangkan fungsi kepala sekolah diantaranya: *pertama*, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan di sekolahnya; *kedua*, memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kemampuan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang tujuan sekolah; *ketiga*, memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai pihak yang terkait dengan upaya peningkatan mutu sekolah dan mendukung keterlaksanaan seluruh program sekolah dan produktivitas sekolah; *keempat*, melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan; *Kelima*, mampu memberikan petunjuk dan pengarahan, meningkatkan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas secara proporsional; *keenam*, memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif; *ketujuh*, memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya; dan *kedelapan*, menjadi figur teladan yang dapat dijadikan contoh dan teladan bagi pendidik dan tenaga kependidikan maupun peserta didik (Kemendikbud, 2017: 31).

Kepala sekolah juga disebut sebagai pemimpin pendidikan yang berusaha untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran, serta memastikan keberhasilan aktivitas akademik bagi seluruh guru dan siswa. Maka keberadaan kepala sekolah yang efektif menjadi faktor penting dalam mencapai keberhasilan sekolah. Menurut Kouzes and Posner (2019: 239) Hal ini tidak terlepas dari upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam membangun moral dan motivasi, kepercayaan dan kredibilitas, memastikan perilaku dan Tindakan; konsisten dan selaras dalam mengkomunikasikan visi dan tujuan; menjaga keseimbangan secara berkelanjutan. Disamping itu, reformasi yang dilakukan kepala sekolah dengan melakukan restrukturisasi organisasi; peningkatan akuntabilitas; inovasi kurikuler dan strategi instruksional tidak terlepas dari kedudukannya dipandang sebagai pemimpin transformasional (Schacter and Langer, 2016:9).

Bush (2018:14) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasi merupakan bentuk kolegal antara pimpinan dan staf yang memiliki nilai-nilai dan kepentingan bersama serta persepsi sama dalam mencapai tujuan pendidikan. Sebab karakteristiknya memiliki pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Sehingga kepemimpinannya mampu membangun visi sekolah, menetapkan tujuan sekolah, memberikan stimulasi intelektual, menawarkan dukungan individual, memodelkan praktik terbaik dan nilai-nilai organisasi yang penting, mendemonstrasikan ekspektasi kinerja tinggi, menciptakan budaya sekolah yang produktif, dan mengembangkan struktur untuk mendorong partisipasi dalam keputusan sekolah serta memanfaatkan keterampilan kepemimpinan seperti inovasi, pengaruh dan pertimbangan dalam proses

perbaikan sekolah demi tercapainya sekolah bermutu (Walters, and McNulty, 2016: 321).

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di beberapa Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Langkat ditemukan beberapa permasalahan yang disebabkan oleh rendahnya kompetensi kepala sekolah pada saat ini, antara lain: (1) Penurunan kualitas pembelajaran, disebabkan oleh: (a) Metode pengajaran guru yang tidak efektif, sehingga banyak guru yang masih menggunakan metode pengajaran tradisional dan kurang inovatif. Hal ini disebabkan karena kepala sekolah tidak mampu memotivasi dan mendorong guru untuk mengadopsi metode pembelajaran yang lebih modern dan interaktif. (b) Kurikulum yang tidak relevan, dikarenakan masih ada kepala sekolah kurang mampu dalam menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan zaman dan perkembangan ilmu pengetahuan. Akibatnya, materi yang diajarkan tidak selalu relevan dengan kebutuhan siswa saat ini; (2) Manajemen sekolah yang tidak efisien, disebabkan oleh: (a) Pengelolaan administrasi sekolah yang buruk, sehingga administrasi sekolah tidak berjalan dengan efisien. Hal ini terlihat dari keterlambatan dalam penyelesaian tugas-tugas administrasi, kurangnya dokumentasi yang baik, dan manajemen data yang tidak sinkron. (b) Masalah keuangan dan sumber daya yang disebabkan kepala sekolah tidak mampu mengelola anggaran dengan baik, sehingga terjadi pemborosan dan penggunaan sumber daya yang tidak tepat sasaran. Fasilitas dan peralatan di sekolah juga kurang memadai karena pengelolaan anggaran yang buruk; (3) Kepemimpinan yang lemah, disebabkan oleh: (a) Kepala sekolah tidak mampu memotivasi guru, yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan kinerja guru. Hal ini

berdampak pada rendahnya kualitas pengajaran dan pelayanan pendidikan di sekolah. (b) Kepemimpinan yang kurang efektif menyebabkan meningkatnya konflik internal di antara staf dan guru. Konflik ini sering kali tidak terselesaikan dengan baik, sehingga mengganggu lingkungan kerja dan suasana belajar di sekolah; (4) Kurangnya dukungan kepala sekolah untuk pengembangan profesional guru, disebabkan oleh: (a) Kepala sekolah tidak menyediakan atau menginisiasi program pelatihan dan pengembangan profesional bagi guru. Akibatnya, guru tidak mendapatkan pembaruan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pengajaran. (b) Supervisi dan evaluasi terhadap kinerja guru tidak dilakukan kepala sekolah secara rutin dan sistematis. Hal ini menyebabkan kurangnya *feedback* dan bimbingan bagi guru untuk meningkatkan kompetensi mereka; (5) Keterlibatan orang tua dan masyarakat yang masih minim, disebabkan oleh: (a) Kepala sekolah tidak mampu menjalin komunikasi yang baik dengan orang tua siswa. Hal ini mengakibatkan minimnya partisipasi dan dukungan orang tua dalam proses pendidikan. (b) Sekolah tidak memiliki program yang efektif untuk melibatkan komunitas dalam mendukung kegiatan pendidikan. Akibatnya, dukungan dari masyarakat terhadap sekolah sangat minim.

Menurut Wahyudi (2017:28) kompetensi kepala sekolah pada dasarnya merupakan pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Berbagai permasalahan

yang muncul terhadap pengelolaan sekolah pada umumnya tidak terlepas dari rendahnya kompetensi yang dimiliki kepala sekolah.

Menurut Wirawan (2014: 284) rendahnya kompetensi kepala sekolah disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya: (1) Kurangnya pelatihan dan pendidikan yang memadai. Penyebab rendahnya kompetensi kepala sekolah dikarenakan kepala sekolah kurang atau tidak mendapatkan pelatihan atau pendidikan yang cukup dalam aspek-aspek kepemimpinan, manajerial, dan pedagogis yang memadai untuk mengembangkan keterampilan manajerial dan kepemimpinan yang diperlukan; (2) Kurangnya Pengalaman. Karena pengalaman kerja yang terbatas dalam peran kepemimpinan dapat menghambat kemampuan kepala sekolah untuk mengelola sekolah dengan efektif. Kepala sekolah dengan pengalaman terbatas dalam posisi manajerial akan menghadapi kesulitan dalam mengelola sekolah secara efektif. (3) Sumber Daya Terbatas. Sekolah negeri sering menghadapi kekurangan sumber daya yang memadai, yang dapat membatasi kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan program dan kebijakan yang diperlukan. Kekurangan sumber daya, baik dalam hal finansial maupun fasilitas, dapat membatasi kemampuan kepala sekolah untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Dampak rendahnya kompetensi kepala sekolah dapat dilihat dari: (1) Kualitas pembelajaran. Kepala sekolah yang kurang kompeten cenderung tidak mampu memotivasi guru atau menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, sering kali tidak mampu mengarahkan dan memotivasi guru dengan efektif yang berdampak pada penurunan kualitas pembelajaran. Kurangnya pemahaman tentang metode pengajaran yang inovatif, dan strategi kurikulum yang efektif

sehingga mengakibatkan proses belajar mengajar yang tidak optimal yang berdampak pada penurunan kualitas pembelajaran. Hal ini dapat berdampak negatif terhadap kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa; (2) Manajemen sekolah yang Tidak Efisien. Pengelolaan administrasi, anggaran, dan sumber daya sekolah menjadi kurang efisien jika kepala sekolah tidak memiliki keterampilan manajerial yang memadai. Hal ini sering mengakibatkan keterlambatan dalam pelaksanaan kebijakan, masalah keuangan, dan penggunaan sumber daya yang tidak efisien. Kepala sekolah yang tidak kompeten akan kesulitan dalam merencanakan dan mengimplementasikan kebijakan yang diperlukan untuk meningkatkan mutu sekolah; (3) Kepemimpinan yang Lemah. Kepemimpinan yang tidak efektif dari kepala sekolah dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja staf dan pengajar. Hal ini dapat menyebabkan konflik internal, penurunan kinerja, rendahnya kolaborasi antara guru, *turnover* staf, bahkan peningkatan tingkat absensi guru. (4) Kurangnya Dukungan untuk Pengembangan Profesional. Kepala sekolah yang tidak memiliki kompetensi yang memadai sering kali gagal dalam merencanakan dan mendukung pengembangan profesional guru. Akibatnya, guru tidak mendapatkan pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan mereka, yang berdampak pada kualitas pengajaran di kelas.

Beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan ini antara lain adalah: (1) Peningkatan pelatihan dan pendidikan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan program pelatihan dan pendidikan yang berkelanjutan untuk kepala sekolah, agar mereka dapat terus meningkatkan kompetensinya; (2) Mentoring dan *Coaching*. Yaitu dengan

mengimplementasikan program mentoring dan *coaching* untuk memberikan bimbingan dan dukungan kepada kepala sekolah; (3) Peningkatan Sumber Daya. Mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk mendukung pengelolaan dan pengembangan sekolah; (4) Evaluasi dan Penilaian. Melakukan evaluasi dan penilaian secara berkala terhadap kinerja kepala sekolah untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan memberikan umpan balik konstruktif.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dikemukakan bahwa kepala sekolah harus memiliki lima dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Sementara itu, dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, dikemukakan pada Pasal 1 ayat 1, yaitu: Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK). Sedangkan menurut Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Permendikbud Ristek) Nomor 40 Tahun 2021 membahas penugasan guru sebagai kepala sekolah. Beberapa poin penting dari peraturan ini meliputi Persyaratan pengangkatan kepala sekolah adalah: (1) Memiliki kualifikasi akademik minimal sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi; (2) Memiliki sertifikat pendidik dan sertifikat guru penggerak; (3) Pangkat minimal penata muda tingkat I, golongan ruang III/b bagi PNS; (4) Memiliki pengalaman manajerial minimal dua tahun di satuan pendidikan atau organisasi pendidikan.

Suhardiman (2017: 98) Menguraikan hasil uji kompetensi yang dilakukan Depdiknas pada tahun 2015. Dimana, Dirjen PMPTK Kemendiknas menemukan bahwa dari 250 ribu kepala sekolah di Indonesia yang mengikuti uji kompetensi, terdapat sebanyak 70% kepala sekolah tidak kompeten, bahkan secara mengejutkan terungkap bahwa penguasaan terhadap kompetensi manajerial baru mencapai 47,1%. Adapun hasil Uji Kompetensi Kepala Sekolah (UKKS) yang dilaksanakan pada tahun 2015 oleh Kemendikbud diperoleh hasil sebagai berikut; nilai rata-rata tertinggi sebesar 55,90 dan; terendah 45,92. Sedangkan untuk nilai rata-rata perdimensi (UKKS) sebagai berikut: untuk dimensi kepemimpinan pembelajaran sebesar 43,96; dimensi kewirausahaan sebesar 48,52; dimensi manajerial sebesar 48,87; dimensi supervisi sebesar 36,45; dan dimensi usaha pengembangan sekolah sebesar 47,67.

Sedangkan untuk perjenjang tingkat sekolah, dimana kepala sekolah SMA sebesar 51,75; kepala sekolah SMK sebesar 50,67; kepala sekolah SMP sebesar 50,26 dan kepala sekolah SD sebesar 44,43. Adapun berdasarkan kualifikasi pendidikan kepala sekolah, dimana kepala sekolah dengan kualifikasi S3 sebesar 54,85; kepala sekolah dengan kualifikasi S2 sebesar 51,60; kepala sekolah dengan kualifikasi S1 sebesar 45,85; dan kepala sekolah dengan kualifikasi dibawah S1 atau D4 sebesar 37,67. Maka dapat dikemukakan perlunya upaya berkelanjutan dalam meningkatkan penguasaan kompetensi kepala sekolah agar penguasaan kompetensinya kepala sekolah terus mengalami peningkatan (sumber: http://diklat.um.ac.id/?page_id=161).

Sementara itu dalam laporan hasil temuan studi dasar tentang kompetensi pengawas dan kepala sekolah/madrasah terhadap 4.070 orang kepala satuan

pendidikan yang terdiri dari 828 kepala madrasah (Kemenag) dan 3.242 kepala sekolah (Kemendikbud) ditemukan bahwa kompetensi kepala sekolah/madrasah pada umumnya masih rendah baik kompetensi manajerial, supervisi, kewirausahaan, serta pengajaran dan konseling, kecuali kompetensi kepribadian/karakter dan sosial. Namun secara khusus dari lima dimensi kompetensi, dimana dimensi kepribadian/karakter dan sosial memiliki kompetensi paling tinggi, sedangkan dimensi supervisi memiliki kompetensi paling rendah. Selanjutnya temuan survei juga memperlihatkan persentase kompetensi yang paling dibutuhkan menurut kepala sekolah/madrasah diantaranya adalah pengajaran dan bimbingan 7 %, sosial 17 %, supervisi 13 %, kewirausahaan 10 %, manajerial 35 % dan kepribadian 45 % (ACDP, 2013).

Keberadaan Sekolah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Langkat saat ini telah memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia masyarakat usia sekolah, khususnya remaja di Kabupaten Langkat. Keberadaan SMA Negeri tentu menjadi salah satu skala prioritas bagi remaja usia sekolah untuk mendapatkan ilmu pengetahuan. Berdasarkan peran, fungsi, tugas dan tanggungjawab kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah, pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri melalui hasil observasi awal ditemukan bahwa tupoksi kepala sekolah yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan sekolah berhubungan dengan perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah serta sistem informasi sekolah belum maksimal dijalankan kepala sekolah. Bahkan khusus pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah berhubungan dengan

lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial

Kelima dimensi kompetensi kepala sekolah/madrasah yang dikemukakan di atas belum secara maksimal dilaksanakan kepala sekolah pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Langkat. Hal ini berdasarkan dari temuan awal terhadap lima kompetensi di atas rata-rata masih rendah dan berdasarkan hasil observasi terhadap 12 (dua belas) orang kepala sekolah pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Langkat. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Kompetensi Kepala Sekolah

No	Dimensi Kompetensi	Jumlah	Persentase
1	Kompetensi Kepribadian		
	Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.	8	67%
	Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.	8	67%
	Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.	5	42%
	Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.	5	42%
	Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.	6	50%
	Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.	5	42%
2	Kompetensi Manajerial		
	Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.	6	2.1.
	Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan.	5	42%
	Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.	8	67%

No	Dimensi Kompetensi	Jumlah	Persentase
	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.	7	58%
	Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajara	5	42%
	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.	7	58%
	Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.	7	58%
	Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.	7	58%
	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.	7	58%
	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.	6	50%
	Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.	8	67%
	Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.	5	42%
	Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.	5	42%
	Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.	5	42%
	Memfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.	5	42%
	Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.	5	42%

No	Dimensi Kompetensi	Jumlah	Persentase
3	Kompetensi Kewira Usahaan		
	Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.	5	42%
	Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.	5	42%
	Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.	6	50%
	Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.	5	42%
	Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.	6	50%
4	Kompetensi Supervisi		
	Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.	8	67%
	Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.	7	58%
	Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.	7	58%
5	Kompetensi Sosial		
	Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah	5	42%
	Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.	6	50%
	Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.	5	42%

Sumber: Permendiknas RI No. 13 Tahun 2007.

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi terhadap Sekolah Menengah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Langkat berkaitan dengan kompetensi kepala sekolah, pada dimensi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial belum terpenuhi secara optimal. Hal ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

Permasalahan pada dimensi *kompetensi kepribadian*, dimana masih terdapat keteladanan yang dimiliki kepala sekolah dalam melakukan interaksi kepada guru dan siswa baik dalam bersikap, berbicara dan berdiskusi belum mencerminkan sebagai seorang pemimpin yang memiliki nilai etika, perilaku, moral, dan sopan santun yang baik, sehingga para guru dan siswa merasakan bahwa kepala sekolah tidak dapat dijadikan sebagai contoh dan teladan bagi mereka. Bahkan aspek etika dan moralitas kepala sekolah dengan memadukan nilai-nilai religius cenderung tidak terlihat secara signifikan. Bahkan terdapat beberapa kepala sekolah mengabaikan nilai-nilai kepribadian dengan terlibat berbagai kasus yang menyimpang dari nilai-nilai kepribadian seperti melakukan kecurang dan korupsi dana bantuan operasional sekolah, hal ini tentu tidak terlepas dari rendahnya karakter pribadi seseorang (Wardani dkk, 2019: 89), hasrat untuk mendapatkan keuntungan (Padang dkk, 2019: 154), tekanan dan rasionalitas (Fipiariny dan Dini, 2019: 21). Hal ini bertentangan dengan pendapat Sari dan Somantri (2019:19) yang menyatakan bahwa kompetensi kepribadian kepala sekolah perlu memiliki integritas kepribadian sebagai seorang pemimpin yang tercermin dari sikap tanggungjawab, membudayakan kepercayaan, tepat janji, peduli, jujur dan konsisten, memiliki tujuan hidup, inisiatif, mencintai ide dan bereksperimen, memiliki sikap terbuka dalam melaksanakan tupoksi dengan menilai pesan secara objektif, serta berorientasi pada isi dan berusaha mencari informasi, kemampuan mengendalikan diri dalam mengatur pelaksanaan, mengontrol stimulus dan mengantisipasi berbagai peristiwa.

Permasalahan pada aspek *kompetensi manajerial*, dimana kesempatan yang diberikan kepala sekolah pada guru dalam pengembangan profesionalitas

guru masih rendah sehingga hanya terdapat beberapa guru yang mendapatkan kesempatan berdasarkan kedekatan. Bahkan pembinaan profesionalitas guru cenderung stagnan sehingga berdampak pada kualitas guru dalam melakukan proses pengajaran dan pembelajaran. Disamping itu dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap aktivitas sekolah masih belum maksimal dilakukan. Hal ini disebabkan kepala sekolah hanya cenderung berorientasi pada pencapaian aspek nilai kuantitatif yaitu tercapainya target proses administrasi sekolah. Sehingga interaksi kepala sekolah dan guru serta kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan potensi sumber daya manusia di sekolah terbatas. Bahkan kepedulian dan perhatian kepala sekolah dalam menggerakkan guru melakukan berbagai aktivitas produktif cenderung tidak didukung secara maksimal. Hal ini bertentangan dengan pendapat Suryosubroto (2019: 78) yang menyatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki kewajiban dalam mendayagunakan seluruh personil sekolah secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara optimal. Maka dalam pandangan Argadinata dan Putri (2019: 222) penguatan kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dilakukan melalui perencanaan, mengelola, mendayagunakan, mengembangkan, menerapkan, menciptakan, dan mengontrol kegiatan yang ada di sekolah secara efektif dan efisien.

Permasalahan pada aspek *kompetensi kewirausahaan*, inovasi dan kreativitas kepala sekolah dalam memimpin sekolah memiliki faktor penting dalam kompetensi kewirausahaan agar keberadaan sekolah dapat berkembang secara signifikan dalam menghasilkan guru dan siswa yang memiliki jiwa kewirausahaan. Namun permasalahan yang muncul adalah kemampuan kepala

sekolah dalam menciptakan inovasi baru untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan pada guru sangat rendah. Hal ini disebabkan pemahaman kepala sekolah terhadap konsep dasar kewirausahaan hanya berorientasi pada produk dan hasil bukan menumbuhkan karakter percaya diri, kompetitif, kreatif, dan inovatif sehingga respon guru terhadap kepala sekolah dalam mendorong guru untuk memahami dan meningkatkan jiwa kewirausahaan sangat rendah. Disamping itu, motivasi kepala sekolah dalam berkreaitivitas dalam memajukan sekolah sangat rendah, sehingga berbagai permasalahan yang dihadapi sekolah cenderung tidak dapat diselesaikan secara optimal. Kepala sekolah juga tidak memiliki konsep dasar dalam menanamkan jiwa kewirausahaan untuk pengembangan sekolah, disebabkan sikap bekerja keras yang dimiliki kepala sekolah hanya terbatas dalam menjalankan aktivitas rutinitas berupa proses belajar mengajar. Hal ini sejalan dengan penelitian Syeh (2021) bahwa kepala sekolah kurang mengetahui kompetensi kewirausahaan kepala sekolah, kurangnya pengetahuan kepala sekolah mengakibatkan sulitnya untuk mengimplementasikan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah di sekolah, selanjutnya faktor-faktor yang ikut menghambat implementasi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah antara lain; kurangnya biaya/anggaran, kurangnya tenaga pendidik terkait kewirausahaan, dan kurangnya dukungan/kerja sama masyarakat terhadap sekolah. Maka untuk memiliki kompetensi kewirausahaan, menurut Sudrajat (2010: 45) kepala sekolah harus mampu dalam berpikir kreatif-inovatif, mampu membaca arah perkembangan dunia pendidikan, mampu menunjukkan nilai lebih dari beberapa atau seluruh elemen sistem persekolahan yang dimiliki, perlu menumbuhkan kerjasama tim, sikap kepemimpinan, kebersamaan dan hubungan yang solid

dengan segenap warga sekolah, mampu membangun pendekatan personal yang baik dengan lingkungan sekitar dan tidak cepat berpuas diri dengan apa yang telah diraih, selalu *upgrade* ilmu pengetahuan yang dimiliki dan teknologi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas ilmu amaliah dan amal ilmiahnya, serta mampu menjawab tantangan masa depan dengan bercermin pada masa lalu dan masa kini agar mampu mengamalkan konsep manajemen dan teknologi informasi.

Permasalahan pada aspek *kompetensi supervisi*, kepala sekolah masih memiliki keterbatasan dalam menyusun dan mengimplementasikan kompetensi akademik secara maksimal, sehingga kegiatan supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru cenderung tidak memberikan solusi terhadap permasalahan proses pengajaran yang dilakukan guru. Kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah hanya dilakukan dalam melengkapi agenda rutinitas sekolah khususnya dalam aspek administrasi sekolah, bahkan perencanaan dan pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap pembinaan guru dalam kegiatan supervisi tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja guru dalam meningkatkan profesionalitas guru.

Berdasarkan penelitian Afriadi dkk (2016) menemukan bahwa kompetensi supervisi yang dilakukan kepala sekolah khususnya dalam menindaklanjuti hasil supervisi masih kurang, dalam bentuk melakukan evaluasi dan memberikan umpan balik melalui pembicaraan individual dengan guru yang disupervisi, dimana kepala sekolah tidak melakukan penyusunan rencana aksi supervisi berikutnya.

Sedangkan Winaryati dan Mufnaety (2012) menemukan bahwa pelaksanaan supervisi akademi, dimana guru merasa grogi, canggung dan tidak

rileks ketika di supervisi oleh kepala sekolah, bahkan kepala sekolah tidak memberi tahu keseluruhan tentang strategi mengajar. Berhubungannya dengan tindaklanjut dari program supervisi akademik, dimana kepala sekolah kurang cepat ketika memberikan umpan balik/saran kepada guru. Adapun permasalahan dari kurang efektifnya kompetensi kepala sekolah dalam melakukan supervisi disebabkan beban pekerjaan yang harus diemban sangat banyak dan beragam, sehingga kepala sekolah tidak dapat secara maksimal dalam melakukan supervisi kepada guru.

Permasalahan pada aspek *kompetensi sosial*, kemampuan kepala sekolah dalam membangun dan menjalin hubungan baik dalam lingkungan internal dan eksternal sekolah masih rendah. Pada lingkup internal, kepala sekolah kurang memberikan respon cepat dalam menanggapi konflik antar personel yang terjadi dalam lingkungan sekolah. dalam lingkup eksternal, interaksi kepala sekolah dalam kehidupan sosial masyarakat dan orangtua siswa masih rendah, hal ini disebabkan pemahaman kepala sekolah terhadap kedudukan masyarakat terhadap sekolah hanya sebatas pada aspek pengawasan terhadap berbagai aktivitas sekolah khususnya kegiatan belajar mengajar. Padahal, jika kepala sekolah memahami konsep dasar dari kompetensi sosial, maka menjalin hubungan sosial antara kepala sekolah dan masyarakat akan dapat membangun dan membina pertumbuhan dan perkembangan peserta didik bahkan kinerja guru. Sebab penguasaan kompetensi sosial meliputi tentang kemampuan kepala sekolah dalam bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah; berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain (Somantri, 2018: 213).

Permasalahan yang dikemukakan di atas tentu menjadi perhatian bersama seluruh *stackholder* dalam upaya meningkatkan kompetensi kepala sekolah agar kualitas dan mutu pendidikan di Kabupaten Langkat khususnya pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri dapat melahirkan siswa yang berkualitas dengan keahlian (*skill*) yang mampu berkompetisi dalam dunia pendidikan dan dunia kerja. Berbagai temuan penelitian umumnya memberikan penilaian positif terhadap kontribusi dari kompetensi kepala sekolah bagi peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Baik kompetensi pada dimensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Penelitian Yuliawati dan Enas (2018) yang menyimpulkan bahwa implementasi kompetensi kepala sekolah dari aspek kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial telah memberikan kontribusi dalam meningkatkan kompetensi guru. Khusus pada kompetensi manajerial kepala sekolah, telah meningkatkan kualitas guru. Lebih lanjut Siregar (2018) mengemukakan dengan kompetensi manajerial yang dimiliki kepala sekolah dapat menjadi kunci bagi keberhasilannya dalam memimpin tenaga pendidik, tenaga kependidikan, seluruh pegawai dan masyarakat sekolah.

Hasil penelitian Putir dkk (2019) menyimpulkan bahwa kompetensi kepribadian dan supervisi memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Yusuf dan Jamali (2019) menemukan bahwa kompetensi supervisi kepala sekolah dapat dilakukan melalui proses pembinaan dan pengawasan secara seimbang, stabil dan dinamis, sehingga pengembangan keprofesian berkelanjutan pada guru dapat dilakukan dalam bentuk penghargaan, sertifikasi guru, pendidikan dan pelatihan,

penyediaan fasilitas pembelajaran, pemerataan jam pembelajaran, pemberian insentif sesuai beban tugas dan tanggungjawabnya.

Banyak permasalahan yang berhubungan dengan kompetensi kepala sekolah serta kontribusinya terhadap mutu pendidikan dalam pengembangan institusi sekolah, kinerja, kualitas dan profesionalitas guru, serta peningkatan kualitas siswa melalui dimensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Untuk hal ini diperlukan upaya maksimal dalam meningkatkan kompetensi kepala sekolah dalam bentuk pengembangan model manajemen peningkatan kompetensi kepala sekolah melalui pendekatan *lesson study* yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Menurut Ebeltoft (2018:153) *Lesson study* merupakan metode untuk mengembangkan pendekatan berbasis kompetensi dalam proses pembelajaran dan pengajaran. Kepala sekolah yang pernah terlibat dalam *lesson study* sangat mungkin akan berhasil dalam memimpin sekolah dalam aktivitas pembelajaran. Menurut Dudley (2018: 76) kepala sekolah menganggap *lesson study* sebagai salah satu point penting dalam prosedur operasi standar sekolah yang disediakan melalui pengembangan profesional dan manajemen kinerja.

Zhang (2015: 321) mengidentifikasi strategi pemimpin sekolah dalam mengatasi tantangan dan mempertahankan inovasi dapat dilakukan melalui *lesson study* di sekolah. *Lesson study* juga sebab dapat memberikan implikasi terhadap pengembangan dan profesional kepala sekolah dalam memimpin sekolah dan guru, serta melaksanakan pelatihan pada guru, bahkan kepala sekolah akan menjadi pemimpin yang memiliki pengetahuan. Menurut Cheng (2019:65) Sebagai seorang pemimpin yang memiliki kompetensi, kepala sekolah harus

terlibat dalam menciptakan visi pengetahuan dengan guru, merumuskan kebijakan berbasis sekolah yang kondusif untuk *lesson study*, mencari dukungan eksternal dalam memfasilitasi *lesson study*, serta mampu memberikan pelatihan dalam membantu guru menguasai keterampilan yang dibutuhkan yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Oleh sebab itu, menempatkan *lesson study* sebagai pusat dari visi sekolah perlu menjadi perhatian penting kepala sekolah mencapai keberhasilan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Penelitian Akpan and Usoro (2018) menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikansi yang memperlihatkan bahwa kompetensi supervisi kepala sekolah laki-laki lebih baik dengan perempuan. Selanjutnya pengalaman mengajar tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi supervisi kepala sekolah, namun pengalaman administrasi berpengaruh besar terhadap kompetensi supervisi kepala sekolah.

Hasil penelitian Victor (2017) menyimpulkan bahwa kepala sekolah tidak memiliki kompetensi manajerial dalam pengadaan bahan fisik dan instruksional, penyediaan fasilitas perpustakaan elektronik dan kelengkapan ruang kelas dan kantor sesuai peralatan yang dibutuhkan untuk efektivitas pengelolaan sumber daya material, disamping itu juga tidak memiliki kompetensi manajerial dalam menetapkan skala prioritas untuk mengalokasikan keuangan sesuai kebutuhan sekolah, menjaga keakuratan informasi keuangan sekolah, memastikan akuntabilitas terhadap seluruh pengeluaran sekolah, dengan melakukan audit anggaran sekolah secara berkala agar dapat diterapkan strategi penghematan biaya dalam pengelolaan sumber daya keuangan secara efektif.

Hasil penelitian Arismunandar (2018) menyimpulkan bahwa ketiga kompetensi yang dimiliki kepala sekolah berada dalam kategori sedang. Bahkan dalam uji partial, kompetensi manajerial dan kewirausahaan dalam kategori sedang, sedangkan kompetensi supervisi dalam kategori rendah. Penelitian Ibrahim (2018) menyimpulkan bahwa terdapat kontribusi positif dan signifikan kompetensi manajerial dan kompetensi supervisi kepala sekolah terhadap mutu pendidikan, dengan kontribusi sebesar 80,30% dan kekuatan hubungan sebesar 0,896. Penelitian Bitterová *et al* (2014) menyimpulkan bahwa praktik pemimpin sekolah dianggap sebagai kompetensi yang paling signifikan dari profil pemimpin sekolah berdasarkan empat bidang manajemen kompetensi. Sebab kompetensi tersebut akan menciptakan strategi motivasi berdasarkan nilai-nilai bersama sekolah; menciptakan dan mengembangkan lingkungan belajar dan pembelajaran yang efektif pada siswa; mendefinisikan dengan jelas, mendistribusikan dan mendelegasikan tanggung jawab pada lingkup kekuasaan dan tugas; serta masing-masing memimpin dan mengendalikan rekan kerja.

Hasil penelitian Arhipova *et al* (2018) menyimpulkan bahwa kepala sekolah perlu meningkatkan kompetensi dalam manajemen personalia, manajemen keuangan dan komunikasi dalam menciptakan kepemimpinan sekolah yang sukses, sehingga perkembangan intelektual dan pendidikan siswa, akan berkolaborasi dengan perkembangan pribadi, sosial, emosional dan fisik siswa.

Hasil penelitian Kin and Kareem (2019) menyimpulkan bahwa kebutuhan kepemimpinan sekolah yang bermutu untuk era pendidikan 4.0 adalah harus memiliki kompetensi kepemimpinan pendidikan berperilaku kritis, dengan memiliki kemampuan dalam memimpin untuk pembelajaran; memiliki integritas

dan akuntabilitas; kemampuan berkomunikasi; melakukan kolaborasi; berpikir kritis; kreatif dan inovatif; mengambil keputusan; memecahkan masalah; mengelola perubahan; kewirausahaan; literasi digital; dan kecerdasan emosional.

Hasil penelitian Mustamin (2017) mengungkapkan bahwa sekolah pada umumnya memiliki beberapa kekurangan dalam menerapkan strategi manajemen pengetahuan disebabkan rendahnya kompetensi yang dimiliki kepala sekolah. Hasil penelitian Habibi (2015) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi kepala sekolah terhadap profesionalisme guru, sebesar 17,70%. Penelitian May *et al* (2020) menyimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan.

Hasil penelitian Balkar (2015) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan signifikan secara statistik antara kompetensi manajemen pengetahuan kepala sekolah dan keterampilan kepemimpinan. Temuan selanjutnya mengemukakan bahwa keterampilan kepemimpinan kepala sekolah menengah merupakan prediktor dari kompetensi proses manajemen pengetahuan. Sementara itu, penerapan manajemen pengetahuan di sekolah dari perspektif sosial dapat memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor fasilitator dalam melaksanakan proses manajemen pengetahuan di sekolah. Hasil Penelitian Singh and Dali (2018) menyimpulkan bahwa respon kepala sekolah menunjukkan bahwa mereka menghargai empati sebagai kompetensi kepemimpinan instruksional. Kepala sekolah sangat percaya bahwa pelatihan dalam jabatan mereka yang dilaksanakan lembaga pendidikan tinggi harus terus dapat mengembangkan kompetensi empati dan memberdayakan mereka secara

memadai dalam menangani secara efektif dan proaktif dalam menghadapi tantangan manusia di sekolah setiap hari.

Hasil penelitian Nyakan (2021) menyimpulkan bahwa kompetensi manajemen kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap rendahnya tingkat kedisiplinan guru. Oleh sebab itu, perlunya peningkatan keterampilan manajemen kepala sekolah secara teratur melalui pelatihan dalam pengambilan keputusan kolaboratif dengan melibatkan semua pemangku kepentingan agar kompetensi manajemen kepala sekolah memberikan kontribusi terhadap peningkatan kedisiplinan guru.

Hasil penelitian Bafadal *et al* (2019) menyimpulkan bahwa kepala sekolah pemula membutuhkan kompetensi berkaitan dengan keterbukaan, tanggung jawab, kejujuran, bakat dan minat kerja, integritas, dan kepercayaan diri. Khusus pada kompetensi sosial dimana yang dibutuhkan kepala sekolah pemula adalah kompetensi yang berkaitan dengan kepekaan sosial, memberikan bantuan kepada orang lain, berkomunikasi, bekerja sama, dan berpartisipasi dalam kegiatan sosial. kompetensi yang paling dibutuhkan kepala sekolah pemula adalah mengenai visi pembelajaran, kemudian dilanjutkan dengan budaya belajar, lingkungan belajar, dan hubungan masyarakat sekolah.

Hasil penelitian Kumalasar (2020) menyimpulkan bahwa kompetensi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Kabupaten Lais sudah berjalan dengan baik. Oleh sebab itu melalui kompetensi manajemen kepala sekolah akan meningkatkan kualitas pendidikan di Kabupaten Lais. Hasil penelitian Demirbilek and Çetin (2021) menyimpulkan bahwa kompetensi

kewirausahaan kepala sekolah secara garis besar terdiri dari kompetensi pribadi, kompetensi organisasi, kompetensi relasional, dan komitmen keyakinan diri.

Hasil penelitian Halima and Mardiana (2020) menyimpulkan bahwa kompetensi kepribadian kepala sekolah dalam membangun keunggulan kompetitif sekolah dilakukan dengan cara: bermoral baik melalui pengembangan tradisi dan budaya akhlak mulia, dan menjadi panutan yang baik bagi masyarakat di sekolah/madrasah; memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai seorang pemimpin; memiliki kemauan yang kuat untuk mengembangkan diri sebagai kepala sekolah/madrasah; terbuka dalam menjalankan pokok dan fungsinya; mengendalikan diri dalam menghadapi permasalahan di tempat kerja sebagai kepala sekolah/madrasah; memiliki bakat dan minat dalam jabatan sebagai pemimpin pendidikan; memiliki semangat yang tinggi dan berkepribadian visioner dan futuristik dalam upaya membangun keunggulan bersaing.

Sementara itu kajian literatur tentang *lesson study* juga telah diteliti dari berbagai aspek diantaranya *lesson study* digunakan dalam pemecahan masalah (Takahashi *et al.*, 2018), pedagogik (Cajkler and Wood, 2015), pengembangan profesional guru (Gutierrez, 2016; Putri and Hartini, 2019; Coenders and Verhoef, 2018; Fernandez, 2005; Zhang, 2015), professional pembelajaran guru (Dudley *et al.*, 2019), pengembangan pembelajaran (Elliott, 2018), kompetensi keprofesionalan guru (Prihantoro, 2018), komunitas pembelajaran professional (Chichibu and Kihara, 2013), pengembangan profesionalitas kepala sekolah (Spillane, 2019)

Hasil penelitian Takahashi *et al* (2018) menyimpulkan bahwa pengajaran melalui jaringan pemecahan masalah pada umumnya mengacu pada praktik dan

materi Jepang dalam mendukung perubahan pada *Common Core State Standards* khususnya dalam pelajaran matematika siswa. Hasil penelitian Cajkler and Wood (2015) menyimpulkan bahwa siswa-guru yang berpartisipasi dalam melaporkan keterlibatan mereka dalam bentuk *lesson study* pada seorang mentor merupakan cara yang efektif dalam membantu siswa-guru dalam menumbuhkan keterampilan mengajar individu, pengetahuan dan kepercayaan diri dalam penempatan mengajar. Disamping itu juga akan memunculkan partisipasi aktif dan kreatif dalam komunitas pembelajaran guru, sehingga akan menumbuhkan literasi pedagogik pada siswa-guru dalam memenuhi standar kualifikasi dalam mengajar.

Hasil penelitian Gutierrez (2016) menyimpulkan bahwa wawasan guru memberikan bukti positif bahwa *lesson study* dapat mengembangkan profesional guru, meningkatkan ilmu pengetahuan guru, meningkatkan strategi pengajaran guru sejalan dengan penyelidikan, membangun lingkungan kerja kolaboratif dan profesional, serta mengakui pentingnya refleksi dan diskusi pasca-pelajaran. Hasil penelitian Dudley *et al* (2019) menyimpulkan bahwa *lesson study* harus diperlakukan secara holistik sebagai sarana untuk pengembangan dan perbaikan pada tingkat kelas, sekolah dan sistem daripada sebagai intervensi kurikuler atau pedagogis. Dalam mengevaluasi *lesson study* diperlukan pendekatan pedagogis untuk mengembangkan pembelajaran, pengajaran, kurikulum dan peningkatan kapasitas lokal di seluruh sekolah.

Hasil penelitian Chichibu and Kihara (2019) menyimpulkan bahwa hampir semua sekolah membentuk komite sekolah, tema penelitian, dan jadwal *lesson study*. Selanjutnya *lesson study* dilaksanakan pada tingkat sekolah. Khusus pada sekolah menengah, hampir semua menerapkan *lesson study*, namun penerapan

lesson study implementasinya berdiri sendiri, karena pelaksanaannya dikhususkan untuk pengembangan profesional individu guru yang melakukan penelitian pelajaran. Maka dapat dikemukakan bahwa *lesson study* merupakan salah satu cara dalam memfasilitasi komunitas belajar profesional di sekolah. Selanjutnya Chichibu and Kihara mengungkapkan bahwa terdapat korelasi antara metode *lesson study* dan indikator *professional learning communities* di sekolah dasar dan menengah.

Hasil penelitian Putri and Hartini (2019) menyimpulkan bahwa pelaksanaan *lesson study* di sekolah dilakukan dalam empat tahap, yaitu *Plan, Do, Check, Act*. Pelaksanaan *lesson study* memberikan dampak yang bermanfaat pada guru, siswa dan sekolah. Manfaat *lesson study* bagi guru adalah meningkatnya profesionalisme guru dalam mengajar. Manfaat *lesson study* bagi sekolah adalah membantu program sekolah dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran. Manfaat *lesson study* bagi siswa adalah dimana siswa lebih semangat ketika belajar di dalam kelas. Namun kendala dari penerapan *lesson study* adalah berhubungan dengan faktor biaya, budaya, waktu dan kurikulum. Hasil penelitian Coenders and Verhoef (2018) menyimpulkan bahwa model interkoneksi dapat diterapkan dalam pertumbuhan profesional dalam menafsirkan pembelajaran guru. Guru sebagai tim *lesson study* dapat berbagi pengalaman, pemikiran, dan ide terkait dengan belajar-mengajar. Bahkan *lesson study* memberikan kontribusi dalam pengembangan *pedagogical content knowledge* pada guru pemula dan berpengalaman. Dalam pengembangan *pedagogical content knowledge* dimana fase pengembangan dilakukan melalui pertemuan peserta dengan pedagogi baru, mendiskusikannya dalam perspektif pembelajaran

siswa, merancang rencana pelajaran dan mempersiapkan penggunaan kelas. Selanjutnya pada fase penetapan kelas di mana pelajaran yang dirancang diberlakukan, siswa diamati, kemudian hasil yang menonjol didiskusikan dan rencana pelajaran direvisi.

Hasil penelitian Fernandez (2018) menyimpulkan bahwa *lesson study* memberikan kesempatan kepada guru untuk belajar tentang matematika dengan cara bermanfaat dimana penerapan pengajaran yang dilakukan melalui berpikiran reformasi. Hasil penelitian Prihantoro (2017) menyimpulkan bahwa *lesson study* mensyaratkan stabilitas kebijakan pendidikan, kurikulum fleksibel, budaya refleksi diri dan kerjasama. Sebab *lesson study* berorientasi bekerja sebagai tim, dan mengembangkan teknik mengajar. Penelitian Ngang and Sam (2015) yang menyimpulkan bahwa terjadinya perubahan di sekolah sebelum dan sesudah *lesson study* dilakukan ketika guru dengan baik menggunakan metode alternatif dan strategi dalam mengajar, mendukung ide-ide siswa, saling membantu dan mengoreksi kesalahan, setia pada sekolah, memiliki harapan tinggi untuk mencapai keunggulan, meningkatkan pertumbuhan profesional. Dalam tercapainya keberhasilan guru maka kepala sekolah perlu memberikan dukungan kepada guru.

Hasil penelitian Zhang (2015) menyimpulkan bahwa strategi yang digunakan kepala sekolah dalam mengatasi tantangan dan mempertahankan inovasi *lesson study* dengan sukses pada sekolah dasar Hong Kong. Temuan penelitian menjelaskan bahwa tim kepemimpinan telah mengadopsi kepemimpinan sekolah secara positif agar dapat berhasil dalam melaksanakan kegiatan *lesson study*. Penelitian Ebeltoft (2018) yang menyimpulkan bahwa

kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan pekerjaan *lesson study* dan penggunaan sumber daya organisasi dan nantinya akan meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan pendapat hasil penelitian beberapa ahli di atas diketahui bahwa perlunya mengoptimalkan kompetensi kepala sekolah pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Langkat. Pengembangan model manajemen kompetensi kepala sekolah berbasis *lesson study* dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebab kompetensi kepala sekolah menjadi hal penting untuk dikembangkan khususnya pada aspek manajemen.

Manajemen pada dasarnya sebagai sesuatu yang kompleks karena berhubungan dengan keterampilan pribadi dan administrative (Allen, 1958:5), serta sebagai fungsi dari kepemimpinan eksekutif yang pekerjaannya melakukan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian kegiatan organisasi untuk pencapaian tujuan. Bahkan Terry (2013:8) berpandangan, manajemen adalah kegiatan yang merencanakan, mengatur dan mengendalikan kegiatan dari unsur-unsur dasar manusia, bahan, mesin, metode, uang, dan pasar, serta memberikan arahan dan koordinasi, maupun memberikan kepemimpinan terhadap upaya manusia dan perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Sementara dalam pandangan Griffin (2016:4), manajemen merupakan serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi), dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dalam hubungannya dengan kepala sekolah, penguasaan manajemen tentu senantiasa dihubungkan dengan

manajemen pendidikan. Dimana kepala sekolah melakukan koordinasi kegiatan sekolah agar keberadaannya lebih pada pemenuhan kebutuhan kepala sekolah dalam pengelolaan orang dan sekolah secara komprehensif (Grace, 2015:36).

Marshev (2018: 582) berpandangan fungsi manajemen sebagai bagian dari pekerjaan yang mewakili serangkaian keputusan, tindakan, atau proses, kemudian disatukan agar memiliki persepsi sama terhadap objek dan tugas agar dapat dilaksanakan untuk mengatur kegiatan organisasi. Oleh sebab itu Knezevich (2019:28) mengemukakan fungsi manajemen dalam istilah perilaku *administrator* dengan menekankan pada kegiatan fungsional melalui proses perencanaan, pengorganisasian, staf, mengarahkan, berkomunikasi, pelaporan, penganggaran, dan sejenisnya. Berbagai pendapat dalam pembagian fungsi manajemen dikemukakan dalam pandangan berbeda dari para ahli. Gulick (2017:13) menggunakan istilah POSDCORB yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), staf (*staffing*), pengarahan (*directing*), koordinasi (*coordinating*), pelaporan (*reporting*), dan penganggaran (*budgeting*). Fayol (2018:321) menggunakan istilah POCCC yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), memerintah (*commanding*), koordinasi (*coordinating*) dan pengendalian (*controlling*). Newman et al. (2019:271) dan Williams (2019:27) menggunakan istilah POLC yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memimpin (*leading*) dan pengendalian (*controlling*), Koontz and O'Donnell (2018:34) menggunakan istilah POSDC yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penempatan staf (*staffing*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*).

Berbagai fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli di atas. Maka model manajemen peningkatan kompetensi kepala sekolah menggunakan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasi (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*) dikolaborasikan dengan kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial kepala sekolah pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Langkat. Peningkatan mutu pendidikan melalui model manajemen kompetensi kepala sekolah dikolaborasikan antara empat fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasi, pelaksanaan dan pengendalian) dengan lima kompetensi kepala sekolah (kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial).

Lesson Study juga dapat dijadikan sebagai strategi peningkatan kompetensi kepala sekolah, Susilo et al. (2019: 245) menyatakan bahwa *Lesson Study* efektif dalam meningkatkan praktik reflektif guru dan dapat dikembangkan menjadi pendekatan kepemimpinan pembelajaran. Hal ini bertentangan dengan Yoshida (2020: 76) yang menyatakan *Lesson Study* dirancang khusus untuk pengembangan guru, bukan kepala sekolah. Peran kepala sekolah hanya sebagai pendukung teknis. *Gap* dalam teori ini menggambarkan bahwa belum ada pengembangan *Lesson Study* sebagai model manajemen untuk kepala sekolah, khususnya untuk penguatan supervisi akademik, perencanaan pembelajaran, dan pengembangan budaya reflektif sekolah.

Hallinger & Wang (2021) mendukung pendekatan kepemimpinan instruksional kolaboratif yang menekankan pentingnya peran refleksi dan dialog profesional, kontradiktif dengan pendapat Bush (2020) yang lebih menekankan pendekatan manajemen formal dan *top-down* pada kepala sekolah, dan menilai

kolaborasi dalam *Lesson Study* terlalu membebani peran kepala sekolah sebagai administrator. Hal ini menguatkan masih kurangnya model yang mengintegrasikan kepemimpinan kolaboratif dan kompetensi kepala sekolah dengan pendekatan berbasis *Lesson Study*

Pengembangan model manajemen peningkatan kompetensi kepala sekolah melalui pendekatan *lesson study* dapat dilakukan dengan berbagai cara yang dikemukakan para ahli, seperti Lewis *et al* (2019:13) menggunakan empat perspektif, Stigler and Hiebert (2019:99) menggunakan delapan langkah, Stepanek *et al* (2017:4-6) menggunakan sembilan proses, Isoda (2015:84) menggunakan tiga proses, Fernandez and Yoshida (2018:7-9) menggunakan tujuh proses, dan Poly (2017:5-6) menggunakan empat pendekatan. Namun pada penelitian ini pendekatan *lesson study* yang digunakan terhadap pengembangan model manajemen peningkatan kompetensi kepala sekolah dilakukan dengan mengkolaborasikan berbagai proses dari pendekatan kompetensi yang dikemukakan para ahli.

Berdasarkan alur pemikiran di atas serta hubungannya dengan latar belakang masalah penelitian. Maka peneliti menetapkan judul disertasi pada penelitian ini adalah “Pengembangan Model Manajemen Kompetensi Kepala Sekolah Berbasis *Lesson Study* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Kabupaten Langkat”.

1.2. Fokus Penelitian

Fokus dalam penelitian ini adalah Pengembangan Model Manajemen Kompetensi Kepala Sekolah Berbasis *Lesson Study* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Langkat.

Menggunakan manajemen perencanaan (*planning*), pengorganisasi (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) dalam kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi social. Maka fokus penelitian ini secara spesifik dapat dikemukakan, yaitu pengembangan model manajemen menggunakan perencanaan (*planning*), pengorganisasi (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) dalam kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi dan sosial melalui Siklus *Plan-Do-See-Act* dalam praktik *Lesson Study*.

1.3.Rumusan Masalah

Perbaikan mutu dalam penyelenggaraan pendidikan Negeri sangat ditentukan pada keterlibatan setiap individu dalam lingkungan sekolah. Oleh sebab itu perlu di tumbuhkan sikap-sikap anggota untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan. Munculnya sikap-sikap anggota organisasi dapat tumbuh dipengaruhi oleh kompetensi kepala sekolah. Oleh sebab itu, diperlukan sosok kepala sekolah yang mempunyai kompetensi yang memupuni agar performa sekolah Negeri di kemudian hari menjadi pusat pendidikan yang kompetitif pada kelasnya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah pokok penelitian ini adalah “Bagaimanakah Produk Pengembangan Model Manajemen Kompetensi Kepala Sekolah Berbasis *Lesson Study* yang Valid, Praktis, dan Efektif dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Langkat?.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, selaras dengan tujuan utama dalam studi ini, secara operasional tujuan penelitian yang dilakukan mampu mengidentifikasi, mengkaji, menggali, menganalisa, menggambarkan, menjelaskan, mendeskripsikan, memaparkan, dan memperoleh data untuk jawaban penelitian dalam mengembangkan model untuk menemukan: “Model Manajemen Kompetensi Kepala Sekolah Berbasis *Lesson Study* yang Valid, Praktis, dan Efektif dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Langkat”.

1.5. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian maka manfaat yang diharapkan ada dua yakni: manfaat teoretis dan manfaat praktis

1. Manfaat Teoretis yang diharapkan dari penelitian ini adalah:
 - a. Temuan penelitian ini adalah model teoretis Manajemen Kompetensi Kepala Sekolah Berbasis *Lesson Study* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, yang diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap teori perilaku organisasi, khususnya teori manajemen.
 - b. Model teoretis yang didapat dari penelitian ini memberikan jawaban teoretis terhadap pengembangan model Manajemen Kompetensi Kepala Sekolah Berbasis *Lesson Study* hingga dapat dijadikan model untuk peningkatan mutu pendidikan.

2. Manfaat praktis penelitian ini sebagai berikut:
 - a. Memberikan informasi tentang kondisi objektif kompetensi kepala sekolah berbasis *lesson study* dalam meningkatkan mutu pendidikan.
 - b. Sebagai bahan masukan bagi pihak sekolah guna melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi dalam meningkatkan mutu pendidikan serta bahan masukan bagi pihak-pihak berkepentingan, khususnya dinas pendidikan Kabupaten Langkat dalam upaya pembinaan dan pengambilan kebijakan bagi peningkatan mutu pendidikan
 - c. Temuan penelitian ini berupa pengembangan sebuah model kompetensi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Langkat yang dapat dijadikan pedoman bagi pihak terkait bidang pendidikan dalam rangka peningkatan profesional pengelolaan sekolah.
 - d. Memberikan umpan balik bagi pihak Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Langkat untuk mengetahui efektivitas sekolah melalui Model Manajemen Kompetensi Kepala Sekolah Berbasis *Lesson Study* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kabupaten Langkat.