

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 BANDA ACEH**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

SUPRIA NANDA
NIM: 210206105

Mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
BANDA ACEH
2026 M/1446 H**

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 BANDA ACEH**

SKRIPSI

**Telah Disetujui Dan Diajukan Pada Sidang Munaqasyah Skripsi Sebagai Salah
Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Dalam Ilmu Manajemen
Pendidikan Islam**

Oleh:

Supria Nanda

NIM: 21020605

**Mahasiswa Prodi Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas tarbiyah dan keguruan UIN Ar-Raniry**

Disetujui oleh:

Pembimbing


Nelliraharti, S.Pd.,I., M.Pd
NIP. 198112052023212021

Ketua Program Studi


Dr. Safrjadi, M. Pd.
NIP.198010052010031001

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA DI
MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 BANDA ACEH**

SKRIPSI

Telah Diuji dan Dipertahankan di Depan Tim Penguji Munaqasyah Skripsi
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Pada Hari/Tanggal:

Kamis, 06 Mei 2026 M
19 Dzulqaidah 1447 H

Tim Penguji Munaqasyah Skripsi

Ketua,

Nelliraharti, S. Pd.L., M. Pd
NIP. 198112052023212021

Sekretaris

Sayati Malik, MPd
NIP. 197303302025211002

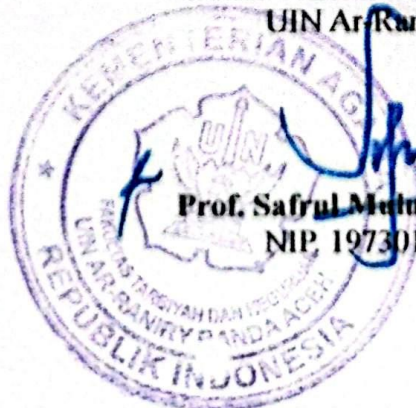
Penguji 1

Dr. Cut Nya Dhin, M.Pd
NIP. 196705232014112001

Penguji 2

Ainul Mardhiah, MA
NIP. 19751012200710200

Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
UIN Ar-Raniry Banda Aceh



Prof. Safrul Malik, S.Ag., M.E., Ph. D
NIP. 197301021997031003

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Nama : Supria Nanda
Nim : 21020605
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan
Judul Skripsi : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Madrasah Aliyah
Negeri 2 Banda Aceh

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini, saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan serta mempertanggungjawabkannya.
2. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa mencantumkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.
3. Tidak melakukan plagiasi terhadap karya dan naskah orang lain.
4. Karya ini sepenuhnya saya susun sendiri dan saya bertanggung jawab atas keseluruhan isi di dalamnya.

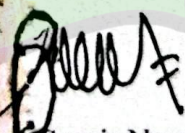
Apabila di kemudian hari terdapat tuntutan dari pihak lain terhadap karya saya, dan setelah dilakukan pembuktian secara ilmiah dinyatakan bahwa sayamelanggar pernyataan ini, maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan ketentuan dan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak mana pun.

Banda Aceh, 06 Mei 2026

Yang menyatakan,




Supria Nanda

NIM. 210206105

LEMBAR PERSEMBAHAN

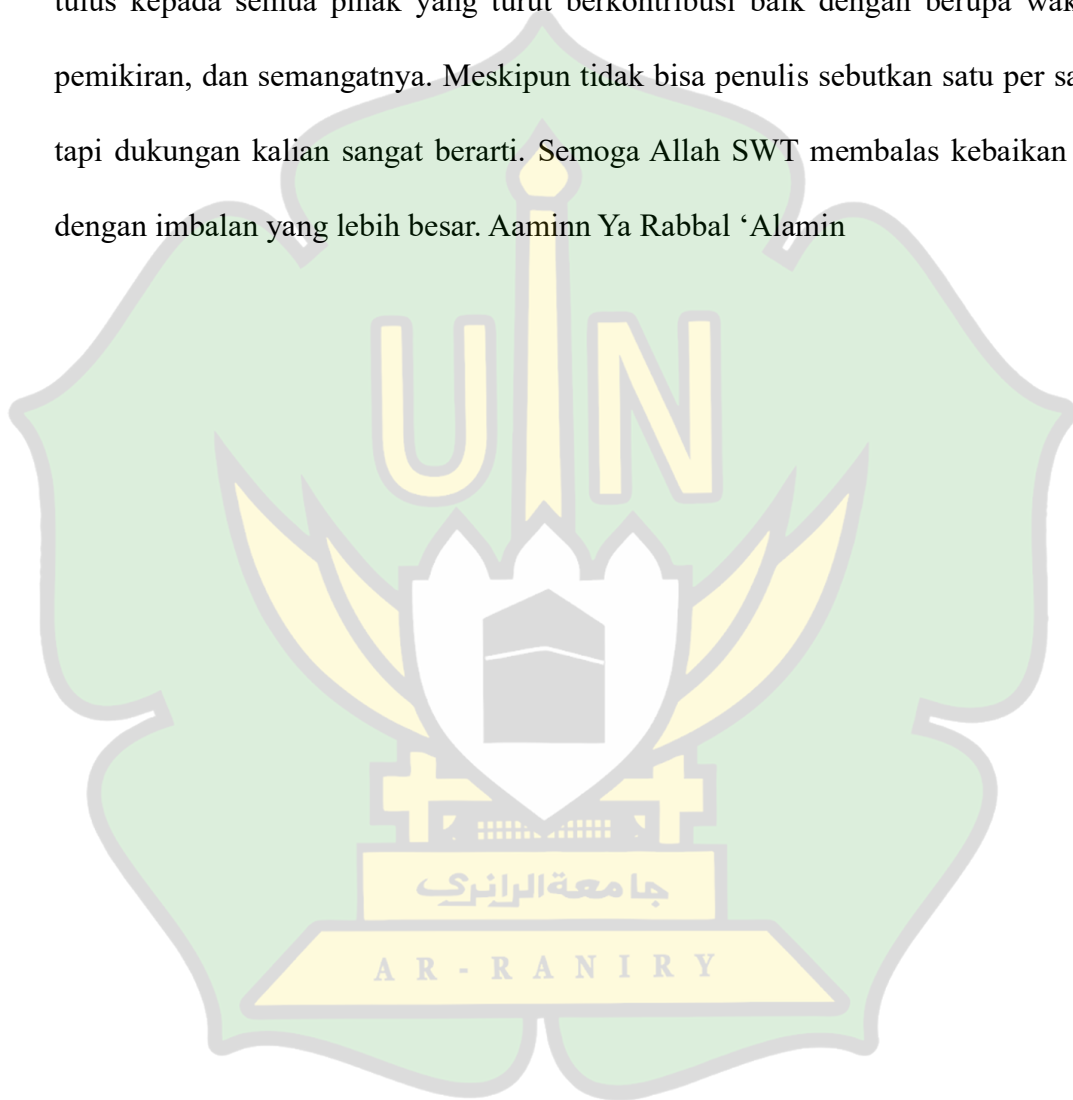
Dengan memanjatkan puji serta syukur yang sedalam-dalamnya kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam senantiasa penulis panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Adapun judul skripsi ini yaitu: “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana (S1) dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

Proses penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari kontribusi serta bantuan banyak pihak. Oleh karena itu, Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Yang teristimewa dan yang paling Istimewa kepada kedua orang tua tercinta dan tersayang yang telah bekerja tanpa kenal lelah untuk memberikan pendidikan yang terbaik demi kesuksesan anak nya di dunia dan akhirat
2. Kepada seluruh saudara sekandung abang dan kakak-kakak saya atas segala bentuk dukungan dan doa yang telah diberikan kepada adiknya
3. Kepada diriku sendiri yang telah berusaha kuat dan mampu bertahan dalam setiap proses, dan pada akhirnya mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik
4. Kepada seluruh dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan arahan, dukungan, dan inspirasi, yang memperkaya perjalanan penulisan skripsi ini

5. Kepada seluruh teman teman seperjuangan kuliah ini, baik itu yang datang maupun yang pergi, semoga kedepan nya dimanapun kalian berada kita semua bisa sukses selalu

Dengan demikian sebagai penutup, penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang turut berkontribusi baik dengan berupa waktu, pemikiran, dan semangatnya. Meskipun tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, tapi dukungan kalian sangat berarti. Semoga Allah SWT membalas kebaikan ini dengan imbalan yang lebih besar. Aaminn Ya Rabbal 'Alamin



ABSTRAK

Nama : Supria Nanda
Nim : 21020605
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan
Judul : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh
Tebal Skripsi : 80 Halaman
Pembimbing : Nelliraharti, S. Pd.I., M. Pd
Kata Kunci : Kompetensi Manajerial, Kepala Sekolah, Program Sekolah

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui kompetensi manajerial yang efektif, terutama dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi manajerial kepala sekolah di Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat penerapannya. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru di MAN 2 Banda Aceh. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah di MAN 2 Banda Aceh telah berjalan dengan baik. Dalam perencanaan, kepala sekolah melibatkan seluruh komponen sekolah dalam penyusunan program kerja. Dalam pelaksanaan, kepala sekolah mampu mengoordinasikan guru dan tenaga kependidikan secara efektif melalui pembagian tugas dan komunikasi yang baik. Dalam evaluasi, kepala sekolah rutin melakukan monitoring dan supervisi terhadap program sekolah. Faktor pendukung meliputi kerja sama antarwarga sekolah dan sarana prasarana yang memadai, sedangkan faktor penghambatnya adalah keterbatasan waktu dan tingginya beban kerja.

Kata Kunci: Kompetensi Manajerial, Kepala Sekolah, Program Sekolah

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Srata (S1) Dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa pencapaian ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Mujiburrahman, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Prof. Safrul Muluk, M.Ag., M.Ed., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan beserta seluruh jajarannya.
3. Dr. Safriadi, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam serta Sekretaris dan seluruh dosen serta staf pengajar di lingkungan Prodi MPI.
4. Nelliraharti, S. Pd. I., M. Pd selaku Dosen pembimbing yang dengan sabar telah membimbing dan mengarahkan penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
5. Fatimah Ibda, S.Ag., M.Si., selaku penasehat akademik yang selalu memberikan motivasi dan arahan selama masa studi.
6. Perpustakaan yang telah menyediakan fasilitas dan referensi yang lengkap, sehingga sangat membantu penulis dalam mencari sumber-sumber ilmiah yang relevan selama penyusunan skripsi ini.
7. Muzakkar Usman, S.Ag., M.Pd., selaku kepala sekolah Madrasah Aliyah 2 Banda Aceh serta kepada seluruh guru dan tenaga kependidikan beserta staf dan jajaran beliau, atas izin, bantuan dan dukungan yang diberikan selama

proses penelitian ini berlangsung.

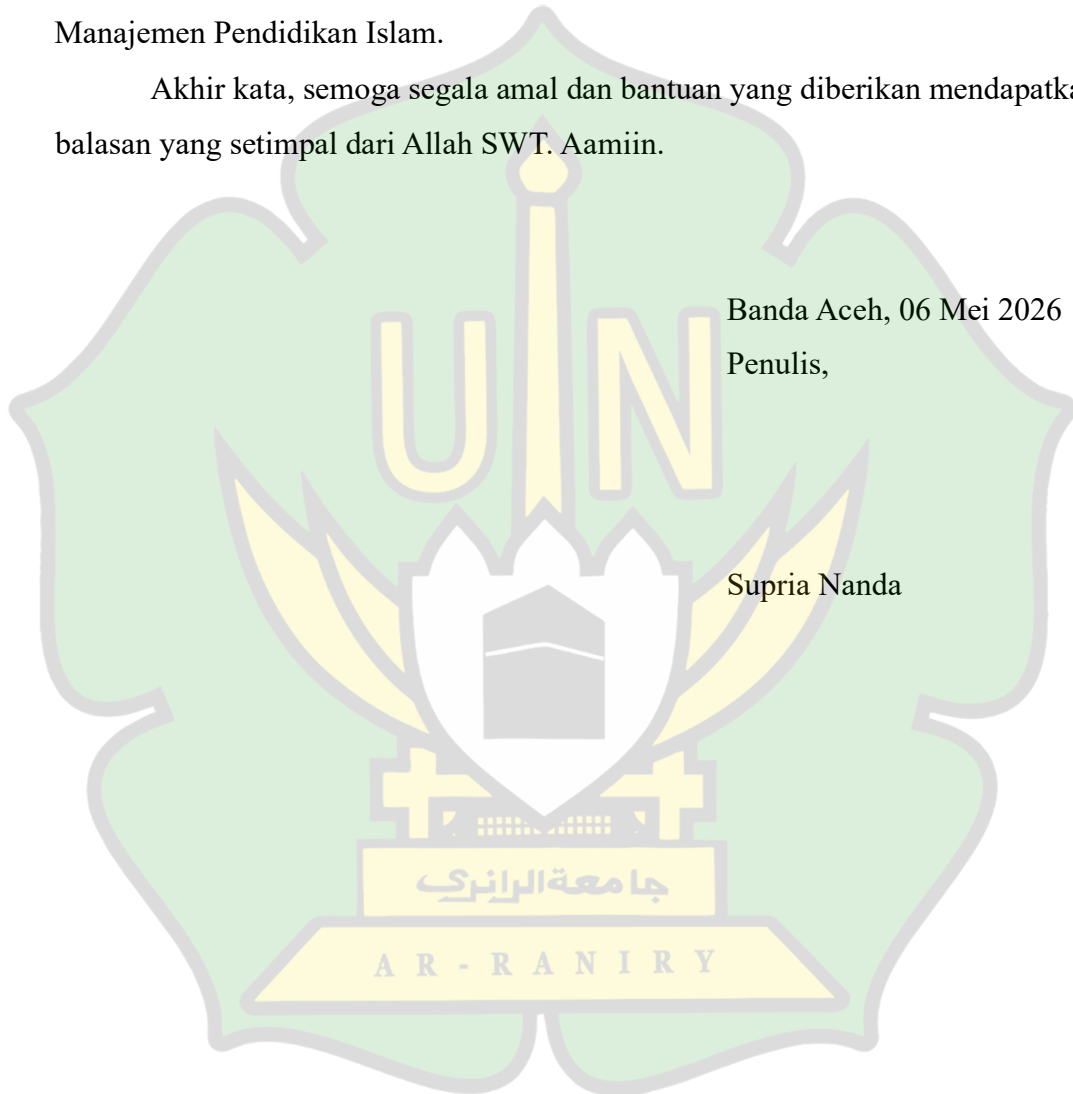
Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan karya ini di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Akhir kata, semoga segala amal dan bantuan yang diberikan mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT. Aamiin.

Banda Aceh, 06 Mei 2026

Penulis,

Supria Nanda



DAFTAR ISI

LEBARAN PENGESAHAN	ii
LEMBARAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
LEMBARAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	5
E. Definisi Operasional	6
F. Kajian Penelitian Terdahulu.....	7
BAB II KAJIAN TEORI.....	12
A. Kompetensi	12
1. Pengertian Kompetensi	12
2. Pengertian Managerial	18
B. Kepala Sekolah	20
1. Pengertian Kepala Sekolah	20
2. Kompetensi Kepala Sekolah	26
3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	32
C. Kompetensi Manajerial	33
D. Indikator-Indikator Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	35
E. Jenis-Jenis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	37
BAB III METODE PENELITIAN	38
A. Jenis Penelitian	38
B. Lokasi dan Subjek Penelitian.....	39
C. Subjek Penelitian	39
D. Instrumen Penelitian	40
E. Teknik Pengumpulan Data	40
F. Teknik Analisis Data	41
G. Pengecekan Keabsahan Data	43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	44
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	44
1. Identitas Sekolah.....	44
2. Visi, Misi dan Tujuan MAN 2 Banda Aceh	45

3. Fasilitas Madrasah	46
4. Keadaan Guru	47
5. Keadaan Peserta Didik.....	48
B. Hasil Penelitian	49
1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan Program Sekolah	49
2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Sekolah	51
3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Evaluasi dan Pengawasan	53
4. Faktor Pendukung dan Penghambat Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	55
C. Pembahasan	56
1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan Program Sekolah	56
2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Sekolah	58
3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Evaluasi dan Pengawasan	60
4. Faktor Pendukung dan Penghambat Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	61
BAB V PENUTUP	62
A. Kesimpulan	62
B. Saran	63
DAFTAR PUSTAKA.....	65

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 data pendidik	47
Tabel 4.2 data tenaga pendidik.....	49



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan Pembimbing Skripsi

Lampiran 2 Surat Izin Penelitian dari Akademik FTK UIN Ar-Raniry

Lampiran 3 Surat Keterangan Telah Mengadakan Penelitian

Lampiran 4 Kisi-kisi instrument wawancara

Lampiran 5 Dokumentasi

Lampiran 6 Daftar Riwayat Hidup



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah merupakan institusi formal yang bertujuan untuk mendidik dan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi individu yang berkompeten, berkarakter, dan mampu menghadapi tantangan masa depan. Sebagai tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar, sekolah memiliki peran penting dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam konteks ini, sekolah tidak hanya berfungsi sebagai tempat pembelajaran akademik, tetapi juga sebagai lingkungan yang membentuk karakter dan nilai-nilai moral peserta didik. Untuk mencapai tujuan tersebut, pengelolaan sekolah yang baik sangat diperlukan. Pengelolaan ini melibatkan berbagai aspek, mulai dari pengelolaan sumber daya manusia, fasilitas, hingga budaya kerja yang mendukung terciptanya lingkungan belajar yang kondusif¹.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, menegaskan bahwa seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kemampuan/kompetensi minimal, yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Keunggulan dan mutu sekolah dipengaruhi oleh berbagai variabel, variabel manajerial kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting, kualitas kepemimpinan kepala sekolah akan memengaruhi efektivitas sekolah, dengan manajemen yang tepat sekolah akan mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, yaitu lingkungan belajar yang memotivasi para anggota sekolah untuk mengembangkan potensi, kreativitas, dan inovasi.

Manajerial berasal dari kata manajemen yang berarti suatu proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik memerlukan perencanaan, pemikiran, pengarahan, dan pengaturan serta mempergunakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisien. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang

¹ Abd Rahman And Others, „Pengertian Pendidikan, Ilmu Pendidikan Dan Unsur-Unsur Pendidikan“, Jurnal Al Urwatul Wutsqa: Kajian Pendidikan Islam, 2.1 (2022), H.1–8.

dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Manajemen merupakan unsur penting dalam pelaksanaan setiap program organisasi, termasuk didalamnya adalah organisasi pendidikan. Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran

Kepala sekolah sebagai pengelola sekaligus sebagai pendidik, memiliki tugas mengembangkan kinerja anggota ataupun personelnnya, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru, yang di maksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, akan tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi tersebut. Seseorang yang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihankelebihan yang dimilikinya dibandingkan dengan orang-orang yang dipimpinnya, dimana kelebihan tersebut diantaranya ialah sifat yang dimiliki berkaitan dengan kepemimpinannya. Kelebihan sifat ini merupakan syarat utama menjadi seorang pemimpin yang sukses.

Jabatan Kepala Sekolah tidak bisa diampu oleh seseorang tanpa didasarkan atas kompetensi yang tinggi yang harus dimilikinya. Secara umum, kompetensi merupakan guarantee terhadap kinerja, mutu dan pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran. Jabatan dan posisi apapun yang ditempati dengan kompetensi yang dimiliki, akan memberikan sebuah harapan akan kemajuan lembaga yang dipimpinnya. Ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh calon Kepala Sekolah berdasarkan Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007, yaitu Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Manajerial, Kompetensi Kewirausahaan, Kompetensi Supervisi, dan Kompetensi Sosial.

Pada Lembaga Pendidikan selain dibutuhkannya kepala sekolah yang kompeten juga perlu adanya budaya kerja. Budaya Organisasi adalah kesepakatan bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat seluruh organisasi yang bersangkutan. Budaya inilah yang berperan dalam menentukan struktur dan berbagai sistem operasional yang menghasilkan norma, peraturan dan bagaimana interaksi dalam suatu organisasi. Kepala sekolah harus mampu mengubah budaya

lemah menjadi kuat yang nantinya akan mampu meningkatkan disiplin kinerja bawahan untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan

Berdasarkan hasil observasi awal di Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh, terlihat bahwa kepala sekolah telah berupaya menerapkan berbagai strategi manajerial, misalnya melalui optimalisasi koordinasi dengan guru, pemberian dukungan terhadap pengembangan profesionalisme tenaga pendidik, serta penyediaan sarana prasarana yang memadai untuk menunjang pembelajaran. Upaya ini mencerminkan adanya kesadaran bahwa peningkatan kinerja guru sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Namun demikian, masih terdapat ruang untuk penguatan lebih lanjut, terutama dalam aspek pemberdayaan guru, inovasi pembelajaran, dan pengelolaan hubungan eksternal dengan masyarakat dan instansi terkait.

Dengan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi kepemimpinan pendidikan yang lebih efektif. Hal ini penting untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan di MAN 2 Banda Aceh, Oleh karena itu peneliti tertarik meneliti penelitian dengan judul **“Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh.”**

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah di MAN 2 Banda Aceh dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah di MAN 2 Banda Aceh?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah di MAN 2 Banda Aceh dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah secara menyeluruh dan terukur.

2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi standar kompetensi manajerial kepala sekolah di MAN 2 Banda Aceh.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:
 - a. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru.
 - b. Hasil penelitian ini dapat memperkaya khazanah pengetahuan mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah, serta sebagai referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang sejenis.
2. Manfaat Praktis:
 - a. Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam meningkatkan kompetensi manajerial mereka guna meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah dan kinerja guru.
 - b. Bagi guru, penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang pentingnya kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mendukung pengembangan profesionalisme dan kinerja mereka di sekolah.
 - c. Bagi pengambil kebijakan pendidikan, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi kepala sekolah dan peningkatan kualitas pendidikan di madrasah aliyah.
 - d. Bagi pihak lain yang berkepentingan dalam dunia pendidikan, penelitian ini dapat memberikan pandangan tentang pentingnya pengelolaan pendidikan yang berbasis pada kompetensi manajerial kepala sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal.

E. Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk menghindari terjadinya kekeliruan dalam penafsiran tentang judul di atas, maka penulis merasa sangat perlu untuk memperjelas dan mempertegas variabel yang diteliti, sehingga setelah dirangkakan maka dalam kalimat maksudnya dapat dimengerti yaitu:

1. Kompetensi Manegerial

Menurut UU No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan: Pasal 1 (10) “Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sedangkan manajemen atau pengelolaan dapat berarti macam-macam tergantung kepada siapa yang membicarakannya. Istilah manajemen sendiri berasal dari “manage” yang pedoman dalam bahasa Indoensia adalah kelola. Pengertian umum dari manajemen adalah proses mencapai hasil dengan menggunakan daya yang tersedia secara produktif (Depdiknas, 2007: 126). (Jurnal)

2. Kepala Sekolah

Menurut Wahjosumidja dalam (Tanjung, 2020) mendefinisikan Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, yang diselenggrakan proses belajar mengajar, atau interaksi antara guru dan siswa, dalam pelaksanaan pembelajaran, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang sangat besar dalam upaya meningkatkan mutu sekolah, Kepala sekolah dituntut mampu melakukan pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada untuk menciptakan proses pembelajaran berlangsung secara efektif dan efisien. (jurnal biru)

F. Kajian Penelitian Terdahulu

Aditya Taufik Hidayah (2024), “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan (Studi Kasus di

SMPN 2 Slahung)".² Penelitian ini mengkaji peran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung. Menggunakan teori manajemen berbasis sekolah dan kepemimpinan pendidikan, penelitian ini menemukan bahwa kompetensi manajerial yang baik mampu meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan studi kasus, di mana data dikumpulkan melalui wawancara mendalam. Penelitian ini memiliki kesamaan dalam topik dan tujuan dengan penelitian Anda, namun perbedaannya terletak pada penggunaan pendekatan kualitatif dan studi kasus yang lebih mendalam.

Rifki Pratama (2023), "Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 3 Surabaya".³ Rifki Pratama meneliti bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah di SMA Negeri 3 Surabaya dapat meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan pendidikan dan teori manajemen sekolah dengan pendekatan kuantitatif, menggunakan analisis regresi untuk mengukur hubungan antara kompetensi kepala sekolah dan kinerja guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Penelitian ini relevan dengan penelitian peneliti karena membahas topik yang serupa tetapi perbedaannya terletak pada jenis sekolah dan lokasi yang lebih besar di Surabaya.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Yola Anggraini (2022) "Kompetensi Managerial Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Lembah Sabil" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Lembah Melintang, Penelitian ini menganalisis data peneliti menggunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber. Informan dalam penelitian ini terdiri atas informan kunci dan informan pendukung, informan

² Aditya Taufik Hidayah, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan (Studi Kasus di SMPN 2 Slahung)*, Skripsi (Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2024), hlm. 65.

³ Rifki Pratama, *Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 3 Surabaya*, Skripsi (Universitas Negeri Surabaya, 2023), hlm. 58.

kunci yakni kepala sekolah dan informan pendukung adalah waka kurikulum dan tiga orang guru. ⁴Hasil penelitian bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah baik dan pengelolaan yang sesuai dengan managerial yang diharapkan sekolah, pengelolaan kurikulum mengalami peningkatan. Penelitian dapat dijadikan sebagai referensi penelitian yang akan dilakukan peneliti hal ini disebabkan penelitian ini menggunakan metode penelitian yang serupa yaitu melalui pendekatan kualitatif.

Selanjutnya Penelitian yang dilakukan oleh Amelia Eka Indriyani (2022) *“Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Al Azhar 3 Bandar Lampung”* Skripsi ini membahas tentang bagaimana pengelolaan sistem di sekolah, Peneliti menggunakan 3 kompetensi manajerial sebagai rumusan masalah yaitu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal dan mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. Hasil penelitian ini menunjukkan Hasil Penelitian menunjukan bahwa kepala sekolah SMA AlAzhar 3 Bandar Lampung mampu melaksanakan 3 kompetensi manajerial yaitu 1. memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal, 2. mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, 3. mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. Berdasarkan penjelasan 3 kompetensi diatas peneliti menyimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah sudah baik⁵. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian yang akan peneliti teliti di karenakan membahas topik yang sama akan tetapi memiliki perbedaan lokasi penelitian dan sekolah yang berbeda.

⁴ Yola Anggraini *“Kompetensi Managerial Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Lembah Sabil”* Skripsi (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, 2022), hlm. 10.

⁵ Amelia Eka Indriyani (*Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sma Al Azhar 3 Bandar Lampung*) Skripsi (Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2022), hlmn. 03.

M. Zamri (2025) *“Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Xiii Koto Kampar”* Penelitian ini membahas tentang bagaimana proses perencanaan tersebut, kepala sekolah melibatkan seluruh personel sekolah pada setiap tahap, sehingga mampu memotivasi guru dan staf untuk bersama-sama berupaya mencapai tujuan yang telah direncanakan. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah memberikan arahan dan instruksi dengan pendekatan kekeluargaan, menyampaikan informasi yang dimilikinya dengan jelas, serta memberikan teladan kepada bawahannya. Selain itu, kepala sekolah mampu mengoordinasikan tugas-tugas guru sesuai dengan tanggung jawab masing-masing berdasarkan peraturan yang berlaku. Pengendalian terhadap guru dan staf dilakukan melalui supervisi, monitoring, serta pelaporan pelaksanaan program sekolah yang mengikuti prosedur yang ditetapkan, termasuk merancang tindak lanjut untuk memastikan keberlanjutannya⁶. Penelitian ini dapat dijadikan referensi dikarenakan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti memiliki tujuan yang sama yaitu untuk mengetahui bagaimana tata kelola struktur dan aktivitas di sekolah.

⁶ M.Zamri (*Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Xiii Koto Kampar*). Skripsi (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, 2025), hlm.12.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Dasar Kompetensi Manegerial Kepala Sekolah

1. Pengertian Kompetensi

Secara umum, kompetensi merujuk pada kombinasi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang memungkinkan seseorang mencapai keberhasilan dalam menjalankan tugas atau mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks pekerjaan atau pendidikan, kompetensi menunjukkan kualifikasi dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas dengan efektif. Dengan kata lain, kompetensi mencakup beragam elemen yang memungkinkan individu atau organisasi berkinerja optimal dalam suatu lingkungan. Ini melibatkan gabungan pengetahuan (memahami fakta dan konsep), keterampilan (mampu melaksanakan tugas atau aktivitas tertentu), sikap (mental atau emosional yang mendukung kinerja), dan perilaku (cara individu bertindak atau merespon situasi).⁷

Kompetensi adalah salah satu aspek penentu keberhasilan sesuatu profesi ataupun pekerjaan. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang wajib dimiliki, dihayati, serta oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kepala sekolah bisa diartikan sebagai cerminan tentang apa yang sepatutnya bisa dilakukan seorang kepala sekolah dalam melakukan pekerjaannya, baik berupa aktivitas, berperilaku maupun hasil yang bisa ditunjukkan. Penulis mengartikan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi seorang guru sangatlah berarti untuk dimiliki oleh seorang kepala sekolah dan juga seorang guru. Kepala sekolah serta guru memiliki peran yang begitu besar terhadap dunia pembelajaran yaitu untuk mencerdaskan anak bangsa yang sesuai dengan tujuan pembelajaran nasional.

⁷ M.Zamri (*Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Xiii Koto Kampar*). Skripsi (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, 2025), hlm.28

Dalam referensi lain kompetensi adalah keterampilan atau kapabilitas yang ditunjukkan oleh seseorang ketika sedang melakukan suatu tindakan. Kompetensi merujuk pada keterampilan atau kapabilitas yang dapat secara jelas terlihat atau diperlihatkan oleh seseorang saat terlibat dalam suatu aktivitas atau tugas. Ini melibatkan kemampuan untuk mengeksekusi tugas dengan efektif, menunjukkan keahlian khusus, dan mencapai hasil yang diinginkan. Kompetensi mencakup berbagai elemen, termasuk pengetahuan, keterampilan teknis, sikap, dan perilaku yang mendukung kesuksesan dalam suatu konteks tertentu. Dengan kata lain, kompetensi tidak hanya mencakup pemahaman atau potensi, melainkan juga melibatkan tindakan nyata atau kinerja praktis yang dapat diamati. Secara keseluruhan, kompetensi dapat diartikan sebagai jaminan terhadap kinerja, kualitas, serta pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran. Posisi atau jabatan apa pun yang diisi oleh individu dengan kompetensi yang memadai akan menciptakan harapan terkait kemajuan institusi yang dipimpinnya. Kompetensi mencerminkan suatu bentuk kepastian terkait dengan kinerja, standar kualitas, serta pencapaian dari visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan. Apabila seseorang menempati posisi atau jabatan dengan tingkat kompetensi yang memadai, hal tersebut memberikan keyakinan akan potensi kemajuan yang dapat dicapai oleh 12 organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. Dengan kata lain, keberadaan kompetensi menjadi faktor krusial dalam menimbulkan harapan terkait dengan pertumbuhan dan perkembangan positif dari institusi yang bersangkutan.

Menurut Charles dalam Nurhalimah, kompetensi dapat diartikan sebagai perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dibutuhkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Dalam Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 tahun 2005, kompetensi didefinisikan sebagai kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dipahami, dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam menjalankan tugas dan profesi mereka Michael Zwell dalam Hanafie Das dan Halik mendefinisikan lima kategori kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a) Task achievement adalah kategori kompetensi yang terkait dengan penampilan yang baik. Kompetensi ini tercermin melalui: fokus pada hasil, manajemen

kinerja, pengaruh, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, perhatian terhadap kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

- b) Relationship merupakan kategori kompetensi yang terkait dengan kemampuan berkomunikasi dan membangun hubungan kerja yang baik dengan orang lain. Kompetensi ini mencakup kerja sama, fokus pada pelayanan, kepedulian interpersonal, kecerdasan organisasional, pengembangan hubungan, penyelesaian konflik, perhatian terhadap komunikasi, dan sensitivitas terhadap perbedaan budaya.
- c) Personal attribute adalah kompetensi yang bersifat intrinsik pada tingkat individu dan menyangkut bagaimana seseorang berpikir, merasakan, belajar, dan tumbuh. Kompetensi ini mencakup integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, pemikiran analitis, dan pemikiran konseptual.
- d) Managerial adalah kompetensi yang khusus terkait dengan manajemen, pengawasan, dan pengembangan sumber daya manusia. Kompetensi manajerial mencakup kemampuan dalam memotivasi, memberdayakan (empowering), dan mengembangkan orang lain.
- e) Leadership adalah kompetensi yang terkait dengan memimpin organisasi dan orang menuju pencapaian maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi ini mencakup kepemimpinan visioner, pemikiran strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasi, pembangunan fokus dan tujuan, serta nilai-nilai

Kompetensi bisa juga diartikan sebagai karakteristik dasar individu yang biasanya dipilih untuk mencapai kinerja unggul dalam suatu pekerjaan atau dapat diartikan sebagai sifat dasar individu yang secara alamiah terkait dengan pelaksanaan tugas secara efektif. Kompetensi dapat mencakup sikap atau nilai, tujuan, penguasaan masalah, konsep diri, keterampilan perilaku, dan keterampilan kognitif yang dapat diukur atau dihitung dengan jelas, serta dapat ditunjukkan untuk membedakan dengan tepat antara pelaku utama, pelaku berprestasi rata-rata, atau pelaku efektif dan tidak efektif.

Kompetensi mencakup gabungan kemampuan memahami pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang tercermin dalam kebiasaan berpikir dan bertindak saat menjalankan suatu tugas atau pekerjaan. Ini juga menunjukkan keahlian individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan padanya dengan hasil yang memuaskan. Jadi, kompetensi sangat penting bagi setiap orang apalagi manajer harus punya kompetensi karna pengambilan keputusan yang di ambil sangat berpengaruh di organisasinya.

Manajer dapat diartikan sebagai seseorang yang berupaya mencapai tujuan yang dapat diukur, sementara administrator merupakan individu yang berusaha mencapai tujuan yang tidak dapat diukur tanpa mempertimbangkan konsekuensi akhir dari pencapaian tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi merujuk pada kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisir dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan sumber daya efektif dan efisien.

Dalam ranah manajerial sekolah, seorang kepala sekolah diharapkan memiliki sejumlah keterampilan kunci, termasuk keahlian dalam merencanakan kegiatan sekolah, kemampuan merancang struktur organisasi sekolah, kepemimpinan yang efektif terhadap guru dan staf, kompetensi dalam mengelola keberlanjutan kinerja guru dan staf, kemampuan mengelola fasilitas dan infrastruktur sekolah, strategi untuk menjaga hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat, keahlian dalam mengelola aspek kesiswaan, dan keterampilan dalam pengembangan kurikulum. Peran kepala sekolah sebagai administrator pendidikan melibatkan pembinaan disiplin terhadap para guru dan staf administrasi. Upaya tersebut juga dapat diarahkan pada pengembangan profesi guru secara institusional.

Dalam konteks ini, kepala sekolah dan supervisor memiliki peran penting dalam merangsang motivasi dan mewujudkan harapan harapan para guru di sekolah melalui implementasi berbagai langkah pengembangan institusional:

- a. Tugas pendidik dalam lingkup tugasnya dan partisipasi dalam pertemuan-pertemuan mengenai pengembangan karier, kegiatan organisasi, serta pertemuan di dalam organisasi profesional diimplementasikan melalui saling kunjungan

antar pendidik dalam 18 proses pembelajaran, keterlibatan dalam kepanitiaan, dan demonstrasi pengajaran.

- b. Mengunjungi lembaga atau institusi yang dapat dijadikan sebagai lapangan studi perbandingan bagi para pendidik dan pimpinan.
- c. Laboratorium yang dibuat untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan dengan menerapkan kurikulum dalam praktik pembelajaran dan menyediakan perpustakaan untuk digunakan oleh pendidik dalam pengembangan profesional mereka.
- d. Berbagi pengalaman antar pendidik yang diorganisir oleh lembaga atau dilakukan atas inisiatif sendiri, lokakarya yang diadakan untuk meningkatkan profesionalisme pendidik melalui partisipasi dalam diskusi panel, seminar, dan simposium.
- e. Menerbitkan buletin, majalah, atau surat kabar sebagai bagian dari pelaksanaan kursus dan penyelenggaraan program pelatihan.
- f. Pemberian layanan konseling kepada pendidik, baik secara perorangan maupun dalam bentuk kelompok.

2. Pengertian Managerial

Istilah manajerial merujuk pada karakteristik yang terkait dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Beberapa referensi menyebut kata "manajerial" berasal dari kata "management," yang artinya melatih kuda. Secara harfiah, istilah tersebut dapat diartikan sebagai "to handle," yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan.

Manajemen adalah suatu proses pengelolaan sumber daya yang melibatkan empat fungsi utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.¹² Proses manajemen terdiri dari empat fungsi pokok yang saling terkait:

- a. Perencanaan merupakan tahap di mana tujuan dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya dirumuskan. Ini melibatkan identifikasi sasaran, pengembangan strategi, serta penentuan kebijakan dan prosedur yang diperlukan.

- b. Pengorganisasian merupakan fokus pada strukturisasi sumber daya yang ada, termasuk manusia, keuangan, dan fisik, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup pembentukan tim kerja, alokasi tugas, dan pembagian tanggung jawab.
- c. Penggerakan merupakan (*Leading atau Directing*) Melibatkan upaya untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing anggota tim untuk melaksanakan rencana dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini mencakup komunikasi efektif, kepemimpinan yang baik, dan pemecahan masalah secara aktif.
- d. Pengawasan merupakan tahap ini mencakup pemantauan pelaksanaan rencana dan kegiatan, serta evaluasi hasilnya. Pengawasan membantu memastikan bahwa semua berjalan sesuai rencana dan memberikan dasar untuk perbaikan atau penyesuaian jika diperlukan.

Keempat fungsi tersebut saling berhubungan dan saling melengkapi, membentuk suatu siklus yang terus-menerus dalam upaya mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya organisasi. George R. Terry, sebagaimana dikutip dalam Puspitasari, menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup serangkaian kegiatan kunci yaitu:

- a) Perencanaan, dalam konteks manajemen, mencakup beberapa kegiatan esensial seperti penyusunan anggaran, perencanaan program, pengambilan keputusan, dan peramalan.
- b) Pengorganisasian, dalam ranah manajemen, melibatkan tindakan struktural, pengelompokan sumber daya, dan penempatan staf.
- c) Penggerakan, dalam konteks manajemen, melibatkan kegiatan seperti koordinasi, pengarahan, perintah, motivasi, kepemimpinan, dan memotivasi.
- d) Pengawasan, dalam konteks manajemen, mencakup kegiatan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan yang bertujuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sama artinya dengan manajerial hal itu dapat di tarik kesimpulan yaitu suatu disiplin ilmu atau keterampilan seni yang dimiliki oleh individu untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dalam tahapan perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, dan pengawasan. Proses tersebut dilakukan secara efektif dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, dengan tujuan akhir mencapai tujuan bersama.

B. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah dapat diartikan sebagai pemimpin atau kepemimpinan. Menurut Hemhil dalam Rahmi, kepemimpinan diartikan sebagai perilaku individu yang memandu kegiatan kelompok menuju tujuan bersama. Sementara itu, menurut Jacques dan Jasques dalam buku yang sama, kepemimpinan dijelaskan sebagai suatu proses yang memberikan makna pada usaha bersama dan menciptakan kesiapan untuk berusaha mencapai tujuan yang diharapkan. Peran kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran signifikansi penting dalam mencapai keberhasilan manajemen sekolah secara khusus, dan manajemen pendidikan secara umum.

Banyak literatur yang menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Oleh karena itu, kepala sekolah dengan kepemimpinan yang efektif dianggap sebagai kunci untuk membawa sekolah mencapai perbaikan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien menurut Harris dan Lambert; Reynolds, Bollen, Cremers, Hopkins, Stoll, dan Lagerwij dalam Arismunandar. Pendapat ini diperkuat oleh penelitian Botha dalam buku yang sama dia menyimpulkan bahwa peran kepala sekolah sangat menonjol dalam meraih keberhasilan sekolah, bahkan dalam kondisi keberhasilan yang berbeda. Selain itu, penelitian oleh Heck, Marcoulides, dan Lang dalam buku ini juga menunjukkan bahwa beberapa aspek kepemimpinan kepala sekolah dapat menjadi pembeda antara sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah.¹⁷ Aspek-aspek tersebut melibatkan:

- a. Terlibatnya staf dalam pengambilan keputusan penting dalam pembelajaran.
- b. Melindungi guru dari tekanan eksternal.
- c. Memberikan kemandirian kepada guru dalam mengajar.
- d. Mengomunikasikan harapan prestasi tinggi kepada siswa.
- e. Mengakui pencapaian akademis siswa.
- f. Mengkoordinasikan program pengajaran.

- g. Terlibat dalam diskusi mengenai isu-isu pengajaran.
- h. Mengamati metode pengajaran guru di kelas.
- i. i.Menyediakan sumber daya pembelajaran.
- j. Melakukan kunjungan kelas secara rutin.
- k. Memberikan bantuan kepada guru dalam meningkatkan kualitas pengajaran.

Kepala sekolah adalah sebuah posisi karir yang diperoleh seseorang setelah memiliki pengalaman cukup lama sebagai guru. Seseorang yang dipilih untuk menjabat sebagai kepala sekolah diharapkan memenuhi sejumlah kriteria yang telah ditetapkan. Menurut Davis G.A. dan Thomas M.A. seperti yang diungkapkan dalam buku karya Wahyudi, kepala sekolah yang efektif memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan kepemimpinan dan keahlian dalam mengelola atau memimpin sekolah.
- b. Mampu menangani dan menyelesaikan masalah.
- c. Memiliki keterampilan sosial yang baik.
- d. Profesional dan kompeten dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya dan metode yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, serta memotivasi guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak terkait agar berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peran kepala sekolah sangat vital dalam meningkatkan kualitas pendidikan, dengan tanggung jawab yang mencakup penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Menghadapi peran tersebut, kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk mengelola pendidikan di sekolah secara terarah, terencana, dan berkelanjutan. Hal ini melibatkan penetapan kebijakan serta kontribusi ide yang mampu meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Muspawi, kepala sekolah adalah individu, biasanya seorang guru, yang bertanggung jawab memimpin suatu

sekolah dan juga dikenal sebagai guru kepala. Wahjosumidjo dalam jurnal yang sama menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan seorang guru yang berfungsi dan diberi tanggung jawab untuk memimpin suatu sekolah dimana proses belajar mengajar dilaksanakan atau sebagai tempat terjadinya interaksi antara guru yang mengajar dan murid yang menerima pelajaran. Menurut Asmani, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai pemimpin sekolah atau lembaga tempat pendidikan berlangsung dengan pemberian dan penerimaan pelajaran. Sementara itu, Yahya menyatakan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural tertinggi sebagai kepala sekolah di suatu lembaga pendidikan. Wahjosumidjo dalam jurnal yang sama menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan seorang guru yang berfungsi dan diberi tanggung jawab untuk memimpin suatu sekolah dimana proses belajar mengajar dilaksanakan atau sebagai tempat terjadinya interaksi antara guru yang mengajar dan murid yang menerima pelajaran. Menurut Asmani, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai pemimpin sekolah atau lembaga tempat pendidikan berlangsung dengan pemberian dan penerimaan pelajaran. Sementara itu, Yahya menyatakan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural tertinggi sebagai kepala sekolah di suatu lembaga pendidikan.

Internasional (SBI) atau tidak mengembangkan diri menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Dari pengertian di atas dapat ditarik bahwa kepala sekolah adalah seorang pendidik yang ditugaskan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dengan demikian, peran kepala sekolah melibatkan berbagai tingkatan pendidikan dan membawa tanggung jawab terhadap pengelolaan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Seorang kepala sekolah perlu memiliki keterampilan dalam menyerahkan tanggung jawab kepada individu yang tepat, menetapkan batas waktu dan lokasi yang sesuai untuk berbagai program sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk memberikan dorongan kepada setiap guru dan staf pendidikan agar mereka menjalankan tugas mereka sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Penting bagi kepala sekolah untuk memiliki kemampuan komunikasi yang efektif dengan

bawahan guna menghindari kesalahpahaman dalam berkomunikasi. Plunkett dan Attner mengidentifikasi beberapa peran kepemimpinan, termasuk sebagai pendidik, penasihat, penilai, dan juru bicara. Menurut Usaman mengatakan bahwa peran kepala sekolah Sebagai seorang pemimpin yang memegang peranan utama dalam mengarahkan sekolah/madrasah untuk memanfaatkan sumber dayanya secara efektif.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 mengenai Standar Kepala Sekolah/Madrasah, peran kepala sekolah/madrasah mencakup fungsi sebagai individu, pengelola, pengawas, sosial, dan pengusaha (primavisiante). Stoner & Freeman dalam usman menyatakan bahwa peran manajerial timbul karena adanya pemberian otoritas formal dalam bentuk surat keputusan kepada seseorang, sekaligus dengan status atau kedudukannya. Untuk melaksanakan otoritas formal dan menjalankan statusnya, setiap manajer setidaknya memiliki tiga peran utama, yakni peran interpersonal, peran informasional, dan peran dalam pengambilan keputusan. Keterkaitan antara otoritas formal, status, dan ketiga peran tersebut dijelaskan dalam konteks hubungan manajerial.

Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan mencakup perannya sebagai pendidik, pengelola, administrator, pengawas, pemimpin, inovator, dan pemberi motivasi. Beberapa pendapat dari Mulyasa sebagai berikut:

- a. Sebagai edukator, tugas kepala sekolah melibatkan bimbingan terhadap guru, tenaga kependidikan, dan siswa, serta memantau perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kepala sekolah juga diharapkan memberikan teladan positif. Pentingnya kerjasama dan hubungan harmonis di antara semua anggota sekolah ditekankan, dan kepala sekolah harus mendorong guru untuk berprestasi melalui partisipasi dalam pendidikan lanjutan serta memberikan ruang kreativitas.
- b. Peran manajerial, kepala sekolah memiliki fungsi seperti perencanaan, koordinasi kegiatan, pengawasan, evaluasi, pengambilan keputusan, pengaturan proses pembelajaran, administrasi, dan manajemen sumber daya sekolah seperti siswa, tenaga kependidikan, sarana, prasarana, dan keuangan.

- c. Sebagai administrator, kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran pekerjaan administratif di sekolah. Pengetahuan dan sikap antisipatif terhadap perubahan, khususnya dalam kebijakan pendidikan, menjadi penting untuk kepala sekolah dalam kategori administrasi pendidikan.
- d. Peran sebagai supervisor melibatkan kegiatan pengamatan untuk mengidentifikasi hal-hal yang sudah benar, yang belum benar, dan yang perlu perbaikan. Tujuannya adalah memberikan pembinaan untuk mencapai hasil yang lebih baik.
- e. Sebagai leader, kepala sekolah memiliki peran penting dalam mendorong sekolah untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran melalui program-program yang terencana dan bertahap. Sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi untuk menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan kegiatan, memberikan teladan, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.
- f. Sebagai motivator, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang efektif untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Secara keseluruhan, kepala sekolah memiliki peran yang kompleks dan beragam dalam mencapai tingkat pendidikan yang optimal. Dalam fungsi-fungsinya sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator, kepala sekolah diharapkan tidak hanya memberikan arahan dan panduan, tetapi juga mengelola sumber daya, menjamin efisiensi administratif, memberikan pembinaan, memimpin dengan visi, mendorong inovasi, dan memberikan motivasi kepada seluruh staf pendidikan. Keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin yang memiliki beragam keterampilan dianggap sebagai kunci utama dalam membentuk lingkungan sekolah yang kondusif dan berhasil.

2. Kompetensi Kepala Sekolah

Menurut Rahmi dalam Yusutria Kompetensi kepala sekolah merupakan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang tercermin dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten. Hal ini memungkinkan

kepala sekolah untuk memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan terkait penyediaan, pemanfaatan, dan peningkatan potensi sumber daya guna meningkatkan kualitas pendidikan di lingkungan sekolah. Berikut adalah ayat yang menjelaskan tentang kompetensi Al-Quraan Surat Al-Hasyr ayat ke 18 yaitu:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan”. (Qs Al-Hasyr 18)

Berdasarkan ayat di atas dapat di baca bahwa penting sekali bagi kepala sekolah dalam memperhatikan segala bentuk aktivitas manajerialnya tidak semata merta hanya untuk kepentingan dunia namun untuk kepentingan akhiran karena apapun yang akan kepala sekolah lakukan akan di lihat dan diketahui langsung oleh Allah Swt.

Dalam referensi lain kompetensi adalah keterampilan atau kapabilitas yang ditunjukkan oleh seseorang ketika sedang melakukan suatu tindakan. Kompetensi merujuk pada keterampilan atau kapabilitas yang dapat secara jelas terlihat atau diperlihatkan oleh seseorang saat terlibat dalam suatu aktivitas atau tugas. Ini melibatkan kemampuan untuk mengeksekusi tugas dengan efektif, menunjukkan keahlian khusus, dan mencapai hasil yang diinginkan. Kompetensi mencakup berbagai elemen, termasuk pengetahuan, keterampilan teknis, sikap, dan perilaku yang mendukung kesuksesan dalam suatu konteks tertentu. Dengan kata lain, kompetensi tidak hanya mencakup pemahaman atau potensi, melainkan juga melibatkan tindakan nyata atau kinerja praktis yang dapat diamati. Secara keseluruhan, kompetensi dapat diartikan sebagai jaminan terhadap kinerja, kualitas, serta pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran. Posisi atau jabatan apa pun yang

diisi oleh individu dengan kompetensi yang memadai akan menciptakan harapan terkait kemajuan institusi yang dipimpinnya. Kompetensi mencerminkan suatu bentuk kepastian terkait dengan kinerja, standar kualitas, serta pencapaian dari visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan. Apabila seseorang menempati posisi atau jabatan dengan tingkat kompetensi yang memadai, hal tersebut memberikan keyakinan akan potensi kemajuan yang dapat dicapai oleh 12 organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. Dengan kata lain, keberadaan kompetensi menjadi faktor krusial dalam menimbulkan harapan terkait dengan pertumbuhan dan perkembangan positif dari institusi yang bersangkutan.

Menurut peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007 mengenai Standar Kepala Sekolah/Madrasah, disebutkan bahwa terdapat lima kompetensi yang wajib dimiliki oleh kepala sekolah untuk menghadapi tantangan abad ke-21. Kompetensi-kompetensi tersebut mencakup dimensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Sebagai pemimpin utama di lingkungan sekolah, kepala sekolah diharapkan dapat efektif menjalankan tugas dan perannya dalam upaya menciptakan sekolah yang unggul dan memiliki standar kualitas yang tinggi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa kepala sekolah menunjukkan semua kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Berikut aspek aspek yang ada di dalam kompetensi kepala sekolah.

a. Kompetensi Kepribadian

1. Menunjukkan sikap berakhlak mulia dan memupuk budaya serta tradisi akhlak mulia, berperan sebagai teladan akhlak mulia bagi seluruh komunitas di sekolah/madrasah.
2. Menyandang integritas kepribadian yang tinggi sebagai pemimpin.
3. Menunjukkan keinginan kuat untuk terus mengembangkan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
4. Bersikap terbuka dan transparan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pokok.
5. Mampu mengendalikan diri ketika menghadapi tantangan atau masalah dalam konteks kepemimpinan di sekolah/madrasah.

6. Menunjukkan bakat dan minat yang jelas terhadap jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Kompetensi Manajerial

1. Memotivasi guru di sekolah untuk meningkatkan kinerjanya di sekolah.
2. Merancang perencanaan untuk sekolah/madrasah di berbagai tingkatan perencanaan.
3. Mengembangkan struktur organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan.
4. Memimpin sekolah/madrasah dalam optimalisasi pemanfaatan sumber daya.
5. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
6. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi proses pembelajaran peserta didik.
7. Mengelola sumber daya manusia, sarana, prasarana, serta keuangan sekolah/madrasah secara efisien dan optimal.
8. Menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat untuk mendapatkan dukungan dalam berbagai aspek.
9. Mengelola penerimaan peserta didik baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah secara akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah untuk mendukung pencapaian tujuan.
13. Mengelola unit layanan khusus dan sistem informasi sekolah/madrasah.
14. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
15. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat.

c. Kompetensi Kewirausahaan

1. Menciptakan inovasi yang berkontribusi pada pengembangan sekolah/madrasah.
2. Berkomitmen untuk mencapai kesuksesan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
3. Memiliki motivasi tinggi untuk sukses dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
4. Tetap gigih dan proaktif dalam mencari solusi terbaik saat menghadapi kendala.
5. Menunjukkan naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Kompetensi Supervisi

1. Menyusun program supervisi akademik untuk meningkatkan profesionalisme guru.
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang sesuai.
3. Melakukan tindak lanjut hasil supervisi akademik terhadap guru untuk meningkatkan profesionalisme.

e. Kompetensi Sosial

1. Berkolaborasi dengan sekolah/madrasah, pihak lain untuk kepentingan
2. Terlibat aktif dalam kegiatan sosial dan kemasyarakatan.
3. Menunjukkan kepekaan sosial terhadap individu atau kelompok lain.

Jadi, dapat kita simpulkan bahwa kompetensi kepala sekolah ada 5 yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial, seluruh kompetensi tersebut harus dikuasai oleh kepala sekolah guna meningkatkan mutu sekolah dan menjalankan tugasnya sebagai kepala dari sekolah. Tanpa memiliki kompetensi, seorang kepala sekolah akan mengalami kesulitan dalam merumuskan visi dan strategi yang efektif, serta menginspirasi para bawahannya, termasuk guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kompetensi manajerial yang esensial untuk seorang kepala sekolah mencakup kemampuan untuk merencanakan strategis,

mengembangkan, dan memotivasi bawahannya (guru dan tenaga kependidikan lainnya), serta mengambil keputusan dengan kreativitas dan rasionalitas.

3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Menurut Wahjosumidjo dalam Dian Ardiansah, kompetensi kepala sekolah mempunyai dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dalam lingkungan organisasi pendidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus siap memimpin sekolahnya. Kesiapan di sini mengacu pada kapasitas manajemen kepala sekolah terkait Peraturan Menteri Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah dan Madrasah.

Peran kepala sekolah memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan pendidikan, manajemen administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, serta pengelolaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana menurut Ismuha. Kompetensi, sebagai unsur kunci, mencakup penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang tercermin dalam cara seseorang berpikir dan bertindak terkait tugas atau pekerjaan. Lebih lanjut, kompetensi mencerminkan kecakapan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan hasil yang baik.

Menurut Sagala, kompetensi pada dasarnya merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kompetensi ini mencakup seluruh aspek pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap dasar yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah, yang tercermin dalam cara berpikir dan bertindak mereka. Penting untuk dicatat bahwa kompetensi ini bersifat dinamis, terus berkembang, dan dapat diakses serta diimplementasikan setiap saat. Spesifikasi kemampuan tersebut ditetapkan untuk memastikan bahwa kepala sekolah mampu menjalankan tugas mereka dengan baik dan memberikan kualitas yang optimal.

C. Kompetensi Manajerial

Kemampuan manajemen mengacu pada kemampuan kepala sekolah dalam mengatur dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien. Dalam konteks manajemen sekolah, kepala sekolah harus mampu:

1. Menyusun rencana sekolah/madrasah yang sesuai dengan berbagai tingkat perencanaan
2. Menyelenggarakan sekolah/madrasah yang sesuai dengan kebutuhan
3. Mengelola sekolah/madrasah dari segi pemanfaatan sumber daya, kinerja pendidikan sekolah/madrasah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan mengembangkan sekolah/madrasah menjadi organisasi pembelajaran yang efektif;
5. Memberikan kontribusi terhadap pembelajaran siswa dan menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang inovatif;
6. Mengelola guru dan pegawai dalam kaitannya dengan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal,
7. Meningkatkan sarana dan prasarana sekolah/madrasah Mengelola sarana prasarana untuk pemanfaatan secara optimal.
8. Mengelola hubungan antar manusia dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan, ide, sumber belajar dan pendanaan sekolah
9. Pengelolaan siswa dalam rangka penerimaan dan penempatan siswa baru serta pembinaan siswa.
10. Pengembangan kurikulum dan pengelolaan kegiatan pembelajaran sejalan dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
11. Pengelolaan keuangan sekolah/madrasah sejalan dengan prinsip pengelolaan yang bertanggung jawab, transparan, dan efisien;
12. Pengelolaan keuangan sekolah/madrasah; pengelolaan keuangan mendukung tercapainya tujuan sekolah/madrasah.
13. Pengelolaan unit layanan khusus sekolah/madrasah menunjang kegiatan pembelajaran dan kegiatan siswa di sekolah/madrasah.

14. Mendukung sekolah dalam penyusunan program dan pengambilan keputusan/pengelolaan sistem informasi di madrasah.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk meningkatkan pembelajaran dan pengelolaan sekolah/madrasah.
16. Memantau, dengan menggunakan prosedur yang tepat, terhadap pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah; melakukan dan merencanakan evaluasi, pelaporan dan kegiatan tindak lanjut.

D. Indikator-Indikator Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

a. Pengalaman Kepemimpinan

Pengalaman kepemimpinan sangat mempengaruhi kualitas kompetensi manajerial kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki pengalaman lebih banyak dalam mengelola pendidikan atau menjadi pemimpin di tingkat sekolah akan lebih mampu dalam merencanakan, mengorganisasi, dan mengawasi kegiatan sekolah dengan lebih efektif. Pengalaman ini memberikan wawasan yang lebih luas tentang tantangan yang mungkin muncul di lapangan dan solusi yang tepat untuk menghadapinya.⁸

b. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi yang baik adalah faktor penting dalam kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah harus dapat berkomunikasi dengan jelas kepada guru, staf, siswa, dan orang tua, serta menyampaikan visi, misi, dan tujuan sekolah secara efektif. Kemampuan komunikasi yang baik juga membantu kepala sekolah dalam menciptakan hubungan yang harmonis dan meningkatkan kerja sama antara berbagai pihak.⁹

⁸ Wahjosumidjo. (2023). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, hlm. 48

⁹ Sudjana, N. (2020). *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 70

c. Keterampilan Manajerial

Kepala sekolah harus memiliki keterampilan manajerial dalam mengelola berbagai kegiatan di sekolah, mulai dari perencanaan kurikulum hingga pengelolaan anggaran sekolah. Keterampilan ini mencakup kemampuan dalam menyusun jadwal, alokasi sumber daya, pengelolaan keuangan, dan evaluasi kegiatan.¹⁰

d. Perencanaan Pendidikan

Kepala sekolah harus dapat merencanakan tujuan pendidikan yang jelas, menyusun kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan siswa, serta menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Indikator ini dapat dilihat dari sejauh mana kepala sekolah mampu merancang program kerja tahunan dan rencana anggaran yang relevan dengan kebutuhan sekolah.¹¹

e. Pengorganisasian Sumber Daya

Pengorganisasian mencakup pengaturan sumber daya manusia (guru dan staf), sarana dan prasarana sekolah, serta keuangan untuk mendukung proses pendidikan. Indikator ini terlihat dari bagaimana kepala sekolah membagi tugas dan tanggung jawab kepada guru dan staf, serta bagaimana mereka mengatur fasilitas dan sarana yang ada di sekolah.¹²

f. Pengawasan dan Evaluasi

Kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan program yang telah direncanakan. Pengawasan ini mencakup pemantauan terhadap proses belajar mengajar, serta menilai kinerja guru dan staf di sekolah. Kepala sekolah yang baik harus mampu memberikan umpan

¹⁰ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior*. New York: Pearson, hlm. 152.

¹¹ Mulyasa, E. (2022). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 99

¹² Wahjosumidjo. (2023). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, hlm. 114.

balik yang konstruktif dan melakukan evaluasi untuk perbaikan yang berkelanjutan¹³

E. Jenis-Jenis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

a. Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis mencakup keterampilan praktis yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas administratif di sekolah, seperti mengelola anggaran, menyusun laporan, dan merencanakan kegiatan. Kepala sekolah harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang aspek-aspek teknis dalam pengelolaan sekolah

b. Kompetensi Interpersonal

Kompetensi interpersonal adalah kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain secara efektif. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi interpersonal yang baik dapat menciptakan hubungan yang baik dengan guru, staf, siswa, dan orang tua. Hal ini akan mempengaruhi terciptanya suasana sekolah yang kondusif untuk belajar

¹³ Sudjana, N. (2020). *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 160

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif dipilih karena sesuai untuk menggambarkan secara mendalam fenomena yang diteliti, yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang lebih kaya melalui penggalian pengalaman, pandangan, serta persepsi kepala sekolah dan guru mengenai praktik manajerial yang berlangsung di madrasah.¹⁴

Tujuan utama dari penelitian deskriptif kualitatif ini bukan untuk menguji hipotesis, melainkan untuk memberikan deskripsi yang jelas, sistematis, dan faktual mengenai bagaimana kepala sekolah menerapkan kompetensi manajerialnya, serta bagaimana hal tersebut tercermin dalam kinerja guru.¹⁵ Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif tentang dinamika kepemimpinan pendidikan di MAN 2 Banda Aceh, khususnya dalam konteks peningkatan mutu pembelajaran melalui kepemimpinan manajerial kepala sekolah.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MAN 2 Banda Aceh. Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah dan guru di MAN 2 Banda Aceh. Pemilihan subjek dilakukan secara *purposive sampling*, yakni memilih informan yang memiliki pengetahuan mendalam dan relevansi terhadap topik penelitian ini, yaitu kepala sekolah dan beberapa guru yang mewakili berbagai mata pelajaran.

¹⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2023), hlm. 6.

¹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Penelitian yang Bersifat Eksploratif, Interaktif, dan Konstruktif* (Bandung: Alfabeta, 2019), hlm. 9.

C. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang terlibat langsung dan memahami kinerja serta kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN 2 Banda Aceh. Subjek dipilih secara purposive (sengaja) karena dianggap memiliki informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Adapun subjek penelitian meliputi:

1. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh → Sebagai subjek utama yang menjadi fokus penelitian, karena penelitian ini menelaah kompetensi manajerial yang dimilikinya.
2. Wakil Kepala Madrasah → Sebagai informan pendukung yang memahami secara langsung pelaksanaan fungsi manajerial kepala madrasah, terutama dalam bidang akademik, kesiswaan, sarana prasarana, dan humas.

Jumlah informan dapat disesuaikan dengan kebutuhan penelitian, 1 orang Kepala Madrasah, 1 orang Wakil Kepala Madrasah. Total subjek penelitian adalah 2 orang.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur dan observasi partisipatif.

1. Wawancara dilakukan untuk menggali pandangan dan pengalaman kepala sekolah serta guru terkait dengan kompetensi manajerial kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru. Wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara terbuka, yang memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara lebih mendalam.
2. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah di lapangan dan kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data menjadi aspek yang sangat penting untuk memperoleh informasi yang mendalam dan sesuai dengan fokus penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara (*Interview*).

Wawancara dilakukan secara langsung dengan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah di MAN 2 Banda Aceh untuk menggali pengalaman, pandangan, serta persepsi mereka mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru. Teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang detail, kaya, dan penuh makna.¹⁶

2. Observasi.

Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajerial, serta terhadap perilaku guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Observasi ini digunakan untuk mendapatkan data faktual mengenai interaksi, situasi, dan kondisi nyata di lapangan.¹⁷

3. Dokumentasi.

Teknik dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen yang relevan, seperti visi dan misi sekolah, program kerja, laporan kegiatan, serta arsip-arsip lain yang dapat mendukung pemahaman tentang praktik manajerial kepala sekolah dan kinerja guru.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses yang dilakukan secara terus-menerus sejak data dikumpulkan hingga penelitian selesai. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada model analisis

¹⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2023), hlm. 186.

¹⁷ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 181.

interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman.¹⁸ Model ini meliputi tiga alur kegiatan yang dilakukan secara bersamaan, yaitu:

1. Reduksi Data (Data Reduction).

Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dipilih, difokuskan, dan disederhanakan sesuai dengan tujuan penelitian. Reduksi data dilakukan untuk mengorganisasi informasi yang relevan terkait kompetensi manajerial kepala sekolah dan kinerja guru, sehingga memudahkan peneliti dalam memahami makna data yang terkumpul.¹⁹

2. Penyajian Data (Data Display).

Setelah data direduksi, langkah berikutnya adalah menyajikan data dalam bentuk uraian naratif, tabel, atau bagan sehingga memudahkan peneliti dalam melihat pola hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan kinerja guru. Penyajian data membantu peneliti untuk menarik kesimpulan sementara yang akan diperkuat dalam tahap berikutnya.²⁰

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing/Verification).

Pada tahap ini peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang telah disajikan, kemudian menarik kesimpulan mengenai pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di MAN 2 Banda Aceh.

Kesimpulan ini kemudian diverifikasi dengan cara mengecek kembali data melalui triangulasi agar hasil penelitian memiliki validitas yang kuat.

G. Pengecekan Keabsahan Data

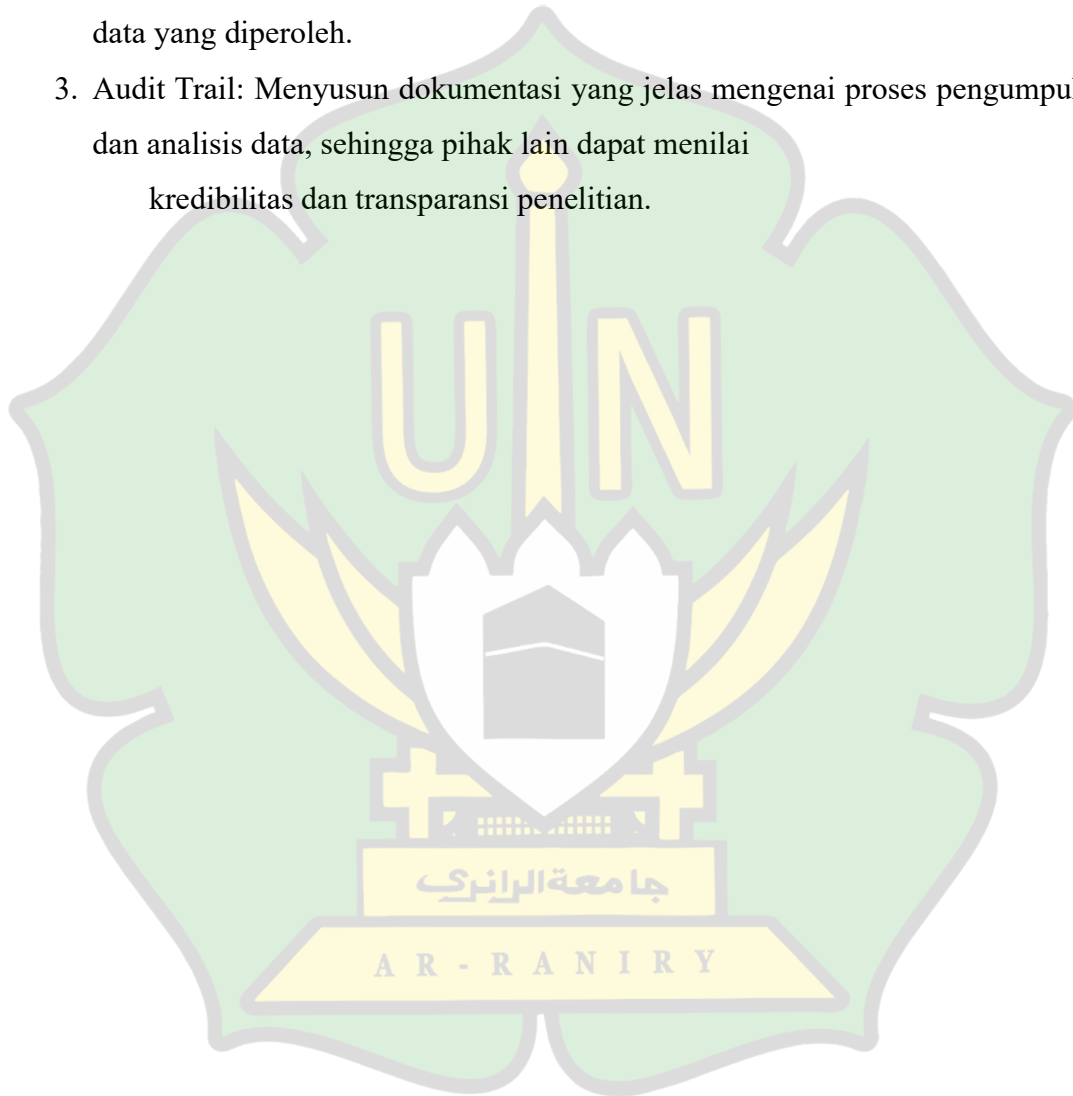
Keabsahan data dalam penelitian kualitatif diperiksa melalui beberapa cara:

¹⁸ Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd ed. (Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994), hlm. 12.

¹⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2023), hlm. 248.

²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Penelitian yang Bersifat Eksploratif, Interaktif, dan Konstruktif* (Bandung: Alfabeta, 2019), hlm. 247.

1. Triangulasi: Menggunakan lebih dari satu sumber data (wawancara dengan kepala sekolah dan guru, observasi di lapangan) untuk memperoleh pandangan yang lebih komprehensif⁷.
2. Member check: Memberikan kesempatan kepada informan untuk memeriksa kembali hasil wawancara dan interpretasi peneliti untuk memastikan akurasi data yang diperoleh.
3. Audit Trail: Menyusun dokumentasi yang jelas mengenai proses pengumpulan dan analisis data, sehingga pihak lain dapat menilai kredibilitas dan transparansi penelitian.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Madrasah Aliyah Negeri 2 (MAN 2) Banda Aceh adalah lembaga pendidikan menengah atas negeri yang berlokasi di Jl. Cut Nyak Dhien No. 590, Lamteumen Barat, Kec. Jaya Baru, Kota Banda Aceh, Provinsi Aceh, Indonesia. MAN 2 Banda Aceh merupakan salah satu madrasah aliyah di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia, yang telah berdiri dan berkontribusi dalam dunia pendidikan sejak awal 1990-an sebagai lembaga pendidikan yang berfokus pada pengembangan kompetensi akademik dan keagamaan bagi generasi muda

1. Identitas Sekolah

Nama Madrasah	: Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh
Nama Pimpinan Madrasah	: Muzakkar Usman, S.Ag., M.Pd
NPSN	: 10113768
Alamat Sekolah	: Jln Cut Nyak Dien No.590
Kode Pos	: 23236
Kelurahan	: Lamteumen Barat
Kecamatan	: Jaya Baru
Kabupaten/Kota	: Banda Aceh
Provinsi	: Aceh
Status Madrasah	: Negeri
Luas Tanah (m2)	: 5.719 m2
Status Akreditasi	: A
Nomor Telepon	: 065141105
Email	: manduabnanad@yahoo.co.id

2. Visi, Misi dan Tujuan MAN 2 Banda Aceh

- a. Visi Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh
“Unggul Dalam Prestasi Dijiwai Iman dan Taqwa”
- b. Misi Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh

1. Mewujudkan sikap sadar dalam mengamalkan ajaran agama dan berakhlakul karimah.
2. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, efisien dan berkualitas.
3. Melaksanakan supervise terhadap kinerja madrasah.
4. Mengarahkan setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya untuk dapat dikembangkan secara optimal.
5. Menerapkan manajemen partisipasi dan peduli lingkungan bagi semua warga madrasah.
6. Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan profesionalisme tenaga pendidik dan karyawan.
7. Meningkatkan kegiatan ekstra-kurikuler dibidang olahraga dan seni.
8. Melengkapi sarana dan prasarana sesuai kebutuhan.
9. Melaksanakan manajemen yang akuntabel dan profession.
10. Terwujudnya lulusan yang berkualitas dan diterima di perguruan tinggi negeri maupun luar negeri.

3. Fasilitas Madrasah

MAN 2 Banda Aceh memiliki berbagai fasilitas dan sarana prasarana yang mendukung terselenggaranya proses pendidikan secara optimal. Fasilitas tersebut disediakan untuk menunjang kegiatan pembelajaran, pengembangan potensi peserta didik, serta aktivitas pendukung lainnya di lingkungan madrasah. Fasilitas utama yang dimiliki MAN 2 Banda Aceh meliputi ruang kelas yang representatif dan digunakan sebagai tempat berlangsungnya kegiatan belajar mengajar. Ruang kelas tersebut dilengkapi dengan sarana pendukung pembelajaran seperti meja dan kursi siswa, papan tulis, serta media pembelajaran lainnya yang menunjang proses pembelajaran secara efektif dan kondusif. Selain ruang kelas, MAN 2 Banda Aceh juga memiliki perpustakaan sekolah yang berfungsi sebagai pusat sumber belajar bagi peserta didik dan guru. Perpustakaan ini menyediakan berbagai koleksi buku pelajaran, buku referensi, serta bahan bacaan penunjang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan literasi dan wawasan peserta didik.

Dalam mendukung pembelajaran berbasis teknologi, MAN 2 Banda Aceh dilengkapi dengan laboratorium komputer. Laboratorium ini digunakan untuk kegiatan pembelajaran Teknologi Informasi dan Komunikasi, pelaksanaan ujian berbasis komputer seperti ANBK, serta kegiatan lain yang berkaitan dengan pemanfaatan teknologi digital dalam pendidikan. Madrasah ini juga memiliki laboratorium penunjang pembelajaran Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) yang digunakan untuk kegiatan praktikum dan eksperimen. Keberadaan laboratorium ini membantu peserta didik memahami konsep-konsep ilmiah secara lebih konkret melalui kegiatan praktik langsung. Untuk mendukung kegiatan keagamaan, MAN 2 Banda Aceh menyediakan fasilitas ibadah berupa mushalla atau ruang ibadah yang digunakan oleh warga madrasah untuk melaksanakan kegiatan keagamaan seperti salat berjamaah, pengajian, dan kegiatan keislaman lainnya.

Fasilitas penunjang lainnya yang tersedia di MAN 2 Banda Aceh antara lain ruang guru, ruang kepala madrasah, ruang tata usaha, serta ruang organisasi siswa yang digunakan untuk kegiatan administrasi dan pengelolaan madrasah. Selain itu, madrasah juga memiliki sarana sanitasi seperti toilet siswa dan guru yang mendukung kebersihan dan kesehatan lingkungan sekolah.

Dalam rangka pengembangan minat dan bakat peserta didik, MAN 2 Banda Aceh menyediakan fasilitas untuk kegiatan ekstrakurikuler dan olahraga, baik berupa lapangan maupun area khusus yang digunakan untuk berbagai aktivitas non-akademik. Dengan ketersediaan fasilitas dan sarana prasarana tersebut, MAN 2 Banda Aceh berupaya menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan kondusif guna mendukung pencapaian tujuan pendidikan serta peningkatan mutu pembelajaran di madrasah.

4. Keadaan Guru

Guru adalah ujung tombak pendidikan, guru sangat berperan penting dalam jalannya proses belajar mengajar di lembaga pendidikan. Seorang guru harus mempunyai profesionalitas. Seorang guru yang mempunyai profesionalitas mempengaruhi keberhasilan dalam proses pembelajaran.

Tabel 4.1 data pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh:

NO	NAMA GURU	STATUS KEPEGAWAIAN	NIP
1.	Muzakkar Usman, S. Ag, M. Pd.	PNS	196911091995031003
2.	Syamsul Bahri, S.Pd. I	PNS	198609172019031009
3.	Rina Andriana, S. Pd	PNS	198610202019032007
4.	Juwita, S. Ag	PNS	197411141999052001
5.	Lasmi, S. Si M.Pd	PNS	197006071999052001
6.	Drs. Ridwan	PNS	196812311994121004
7.	Saryulis, S.Pd	PNS	199211112019031009
8.	Dra. Nushraini	PNS	196511101992032004
9.	Dewi Hartati, S. Ag	PNS	150296545000000000
10.	Ridhwan, S. Pd M.Si	PNS	196912311999051005
11.	Falina, S. Pd M.Pd	PNS	196805061999052001
12.	Noor Dwi Yantiningsih, S.Pd	PNS	-
13.	Rita Marlina	PNS	198004022007102004
14.	Khairul Amin, S.Sos, M.Sos	PNS	199011172019031016
15.	Bukhari	PNS	197302032007011031
16.	Dra. Yauhari Ahmad	PNS	196511141999052001
17.	Khuzaimah, S. Pd	PNS	197911222007102002
18.	Syarifah Khaira, S. Pd. I	PNS	197912282005012005
19.	Aida	PNS	196410071999052002
20.	Muhammad Jamil, S. Pd	PNS	196801121998031003
21.	Yensi Fitrianty	PNS	197901012006042026

22.	Zulfiani, S.Pd	PNS	197805132006042004
23.	Dra. Rukhdini	PNS	196410041999052001
24.	Dra. Cut Raihana	PNS	196507231992032002
25.	Rosmiati, S. Ag	PNS	197005161999052001
26.	Nenci Wardiani, S.Pd	PNS	198101132010032001
27.	Suryati	PNS	196712312000122019
28.	Tarmizi Daud, S. Ag	PNS	197203302005011001
29.	Khairunnisa Sadiyah, Spd	PNS	199109262019032024
30.	Maulidiana, Spd	PNS	199310092019032022
31.	Ida Laila, S.Si.	PPPK	198306162023212030
32.	Sri Magdalena	PPPK	198607172023212042
33.	Ernita Foenna	PPPK	199003122023212047
34.	Monica Sari, S.Pd	NON-PNS	-
35.	Sri Wahyuni, Spd	NON-PNS	-
36.	Meidira Vania Kasyura, S. H	NON-PNS	-
37.	Nadia Agustina, S.Pd.	NON-PNS	-
38.	Wirda Hari Yani, Spd	NON-PNS	-
39.	Zuraida, Spd	NON-PNS	-
40.	Siti Azzahra, S.Pd	NON-PNS	-
41.	Fatma Rosya, S.Pd	NON-PNS	-
42.	Syifa Salsabila	NON-PNS	-
43.	Fakrijal	NON-PNS	-
44.	Nurul Azkia	NON-PNS	-
45.	Irhamatun Nazira	NON-PNS	-
46.	Nanda Funna	NON-PNS	-

47.	M.Ridha Ilhamsyah	NON-PNS	-
48.	Aqilla Tanyta Gunawan	NON-PNS	-

Tabel 4.2 tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh

NO.	NAMA TENAGA KEPENDIDIKAN	STATUS KEPEGAWAIAN	NIP
1.	Munazir, S.Sos	PNS	196811241999051001
2.	Rullia Laili, Se	PNS	198002052006042005
3.	Elawati	PNS	198410032009122004
4.	Ikhsan	PNS	131111710002000003
5.	Munirati	PPPK	199402282023212043
6.	Tabrani	NON-PNS	-
7.	Muksalmina	NON-PNS	-
8.	Riska Adira S.T	NON-PNS	-
9.	Sarah Nadia S.Pd	NON-PNS	-
10.	Muhammad Ismunandarsyah A.Md	NON-PNS	-
11.	Zufri	NON-PNS	-
12.	Nurlita Sari	NON-PNS	-
13.	Siti Radhita	NON-PNS	-
14.	Ahmad Farhan	NON-PNS	-

Jenjang pendidikan tenaga pengajar di MAN 2 Banda Aceh Sebagian besar sudah menyanggah gelar lulusan sarjana Strata 1 (S1), Strata 2 (S2) dan Pendidikan Profesi Guru (PPG).²¹

²¹ Dokumen Arsip MAN 2 Banda Aceh

5. Keadaan Peserta Didik

Jumlah peserta didik yang menempuh pendidikan di MAN 2 Banda Aceh tersebar dalam 21 rombongan belajar (kelas) yang terdiri atas tingkat E, XI, dan XII. Jumlah keseluruhan peserta didik di MAN 2 Banda Aceh adalah 641 siswa, yang mengikuti proses pembelajaran secara terstruktur dan terorganisasi sesuai dengan jenjang dan program studi masing-masing.

Kelas E, MAN 2 Banda Aceh memiliki 7 kelas dengan jumlah peserta didik sebanyak **196 siswa**. Seluruh siswa tingkat E mendapatkan layanan pembelajaran dasar sebagai penguatan kompetensi awal pada jenjang pendidikan madrasah aliyah. Pada Kelas XI, terdapat 7 kelas dengan jumlah peserta didik sebanyak **218 siswa**. Pada jenjang ini, peserta didik mulai mendapatkan pendalaman materi sesuai dengan kurikulum yang berlaku dan diarahkan pada penguatan kemampuan akademik serta minat belajar. Selanjutnya, pada kelas XII, MAN 2 Banda Aceh juga memiliki 7 kelas dengan jumlah peserta didik sebanyak **232 siswa** yang terbagi ke dalam beberapa program peminatan. Peserta didik tingkat XII dipersiapkan untuk menyelesaikan pendidikan menengah serta menghadapi jenjang pendidikan selanjutnya.

B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian disajikan berdasarkan fokus kajian yang sama dengan bagian pembahasan, yaitu perencanaan program sekolah, pelaksanaan program sekolah, evaluasi dan pengawasan, serta faktor pendukung dan penghambat kompetensi manajerial kepala sekolah.

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan Program Sekolah

Pertanyaan penelitian pada aspek perencanaan program sekolah diarahkan untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah menyusun perencanaan program, melibatkan guru dan tenaga kependidikan, serta peran unsur sekolah dalam proses perencanaan.

Menurut Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh, dalam menyusun perencanaan program dan kegiatan sekolah, kepala sekolah selalu

berpedoman pada visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Perencanaan tidak dilakukan secara mendadak, tetapi melalui proses yang sistematis dan berkesinambungan. Langkah awal yang dilakukan adalah mengevaluasi program-program sekolah pada tahun sebelumnya untuk melihat tingkat ketercapaian, kendala yang dihadapi, serta aspek-aspek yang masih perlu ditingkatkan. Selain itu, dilakukan analisis kebutuhan sekolah yang mencakup kebutuhan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta kebutuhan peserta didik. Berdasarkan hasil evaluasi dan analisis kebutuhan tersebut, program sekolah disusun secara bertahap, terukur, dan realistis sehingga dapat dilaksanakan secara optimal dan berkelanjutan.²²

Menurut Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh, “Guru dan tenaga kependidikan selalu dilibatkan dalam proses perencanaan sekolah melalui rapat kerja dan forum musyawarah. Dalam rapat tersebut, setiap guru dan tenaga kependidikan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, saran, serta usulan program sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Keterlibatan seluruh unsur sekolah dinilai penting karena guru dan tenaga kependidikan merupakan pelaksana langsung dari program yang direncanakan. Dengan demikian, perencanaan yang disusun menjadi lebih komprehensif dan realistis serta menumbuhkan rasa tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap program sekolah”.

Menurut Wakil Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh, “Kepala sekolah sangat melibatkan wakil kepala sekolah dalam penyusunan program sekolah. Arahan yang diberikan oleh kepala sekolah jelas dan terstruktur sehingga setiap bidang memahami peran, tugas, dan tanggung jawab masing-masing. Wakil kepala sekolah juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan dan saran dalam penyusunan program sekolah.”²³

Sejalan dengan hal tersebut, Guru MAN 2 Banda Aceh menyampaikan bahwa: “Guru dilibatkan secara aktif dalam perencanaan program sekolah melalui rapat kerja dan musyawarah guru. Dalam forum tersebut, guru dapat menyampaikan pendapat, usulan kegiatan, serta kebutuhan yang berkaitan dengan proses pembelajaran dan pengembangan peserta didik.”²⁴

2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Sekolah

²² Wawancara dengan Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

²³ Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

²⁴ Wawancara dengan Guru MAN 2 Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

Pada aspek pelaksanaan program sekolah, pertanyaan penelitian difokuskan pada bagaimana kepala sekolah mengorganisasi sumber daya sekolah, melakukan koordinasi, serta memberikan arahan dalam pelaksanaan program.

Menurut Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh:

Pengorganisasian sumber daya sekolah dilakukan melalui struktur organisasi sekolah yang telah ditetapkan. Kepala sekolah mendelegasikan tugas dan wewenang kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidang masing-masing, seperti bidang kurikulum, kesiswaan, dan sarana prasarana. Setiap wakil kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengoordinasikan kegiatan di bidangnya masing-masing. Selain itu, guru dan tenaga kependidikan diberikan tugas sesuai dengan kompetensi, latar belakang pendidikan, pengalaman, serta beban kerja. Dengan pembagian tugas yang jelas dan proporsional, pelaksanaan program sekolah dapat berjalan secara efektif dan efisien serta meminimalkan tumpang tindih tugas.²⁵

Selaras Wakil Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh berpendapat:

“Koordinasi antara kepala sekolah dan wakil kepala sekolah berjalan dengan baik dan dilakukan secara rutin. Koordinasi dilakukan melalui rapat, komunikasi langsung, dan laporan berkala. Kepala sekolah selalu memantau perkembangan kegiatan dan memberikan arahan apabila terdapat kendala dalam pelaksanaan program”.²⁶

Guru MAN 2 Banda Aceh menyampaikan bahwa: “Kepala sekolah memimpin sekolah secara demokratis dan tegas. Arahan yang diberikan jelas dan mudah dipahami, serta komunikasi antara kepala sekolah dan guru terjalin dengan baik. Kepala sekolah juga memberikan teladan dalam kedisiplinan dan tanggung jawab”.²⁷

Sementara itu, menurut Tenaga Kependidikan MAN 2 Banda Aceh: “Kepala sekolah memberikan arahan yang jelas, terstruktur, dan sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Arahan tersebut memudahkan tenaga

²⁵ Wawancara dengan Kepala Sekolah MAN Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

²⁶ Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

²⁷ Wawancara dengan Guru MAN Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

kependidikan dalam melaksanakan pekerjaan secara tertib dan bertanggung jawab”.²⁸

3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Evaluasi dan Pengawasan

Pertanyaan penelitian pada aspek evaluasi dan pengawasan diarahkan untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah serta supervisi terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan.

Menurut Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh:

“Pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah dilakukan melalui supervisi akademik dan supervisi manajerial secara berkala. Supervisi akademik dilakukan dengan memantau proses pembelajaran di kelas, menilai perangkat pembelajaran, serta melihat hasil belajar peserta didik. Supervisi manajerial dilakukan dengan memantau kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas administratif dan manajerial. Setelah supervisi dilakukan, kepala sekolah memberikan umpan balik dan pembinaan secara langsung kepada guru dan tenaga kependidikan secara konstruktif”.²⁹

Menurut Wakil Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh: “Kepala sekolah melakukan pengawasan melalui evaluasi kinerja dan rapat tindak lanjut. Setiap kegiatan yang telah dilaksanakan dievaluasi bersama untuk mengetahui tingkat ketercapaiannya. Kepala sekolah juga terbuka terhadap masukan dan memberikan arahan yang bersifat membangun.”³⁰

Guru MAN 2 Banda Aceh menyampaikan: “Bahwa supervisi yang dilakukan kepala sekolah dilaksanakan secara berkala melalui pengamatan langsung di kelas dan evaluasi perangkat pembelajaran. Setelah supervisi, kepala sekolah memberikan pembinaan dan saran perbaikan yang membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran”.³¹

²⁸ Wawancara dengan Tenaga Kependidikan MAN 2 Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

²⁹ Wawancara dengan Kepala Sekolah MAN Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

³⁰ Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

³¹ Wawancara dengan Guru MAN 2 Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

Menurut Tenaga Kependidikan MAN 2 Banda Aceh: “Penilaian kinerja tenaga kependidikan dilakukan secara berkala melalui evaluasi hasil kerja dan pembinaan langsung dari kepala sekolah. Masukan yang diberikan bersifat membangun dan membantu peningkatan kualitas pelayanan administrasi”.³²

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Pertanyaan penelitian pada aspek ini diarahkan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah.

Menurut Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh:

Faktor pendukung utama dalam pelaksanaan tugas manajerial adalah adanya kerja sama yang baik antarwarga sekolah, komunikasi yang terbuka, serta dukungan dari komite sekolah. Selain itu, komitmen guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas juga sangat membantu kelancaran program sekolah. Adapun faktor penghambat yang dihadapi antara lain keterbatasan sarana dan prasarana serta keterbatasan waktu dalam melaksanakan seluruh program yang telah direncanakan.³³

Menurut Wakil Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh: “Faktor pendukung utama adalah kepemimpinan kepala sekolah yang komunikatif, terbuka, dan partisipatif. Faktor penghambat yang masih dirasakan adalah keterbatasan fasilitas dan beban kerja yang cukup tinggi di beberapa bidang.”³⁴

Guru MAN 2 Banda Aceh juga: “Menyampaikan bahwa dukungan dan perhatian kepala sekolah sangat membantu guru dalam melaksanakan tugas. Hambatan yang masih dirasakan umumnya berkaitan dengan keterbatasan sarana dan prasarana pendukung pembelajaran”.³⁵

Selaras menurut Tenaga Kependidikan MAN 2 Banda Aceh: Koordinasi yang baik antara kepala sekolah dan tenaga kependidikan menjadi faktor pendukung

³² Wawancara dengan Kepala TU MAN 2 Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

³³ Wawancara dengan Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

³⁴ Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah MAN 2 Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

³⁵ Wawancara dengan Guru Sekolah MAN 2 Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

utama. Sementara itu, keterbatasan fasilitas dan volume pekerjaan menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan tugas administrasi sekolah.³⁶

C. Pembahasan

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan Program Sekolah

Perencanaan merupakan tahapan awal yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan manajemen sekolah. Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah MAN 2 Banda Aceh menunjukkan kompetensi manajerial yang baik dalam menyusun perencanaan program sekolah. Hal ini terlihat dari proses penyusunan visi, misi, tujuan, serta program kerja yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur.

Kepala sekolah menyatakan bahwa penyusunan visi dan misi madrasah dilakukan melalui kajian mendalam terhadap kondisi internal dan eksternal sekolah. Kondisi internal mencakup kemampuan sumber daya manusia, ketersediaan sarana dan prasarana, budaya kerja, serta capaian hasil belajar peserta didik. Sementara itu, kondisi eksternal meliputi kebijakan pendidikan nasional, tuntutan masyarakat, serta perkembangan dunia pendidikan yang semakin kompetitif. Pendekatan ini sejalan dengan konsep perencanaan strategis dalam manajemen pendidikan yang menekankan pentingnya analisis lingkungan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Visi dan misi madrasah selanjutnya dijabarkan ke dalam tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Tujuan-tujuan tersebut dituangkan dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan program tahunan yang disusun secara realistis dan terukur. Kepala sekolah menegaskan bahwa setiap program yang direncanakan harus memiliki indikator keberhasilan yang jelas agar dapat dievaluasi secara objektif pada tahap selanjutnya.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan sekolah, kepala sekolah menerapkan pendekatan berbasis data melalui Evaluasi Diri Sekolah (EDS). EDS digunakan

³⁶ Wawancara dengan Kepala TU MAN 2 Banda Aceh, Senin 15 Desember 2025

untuk memetakan kekuatan dan kelemahan madrasah dalam berbagai aspek, seperti kualitas pembelajaran, kinerja guru, manajemen administrasi, serta hasil belajar peserta didik. Selain itu, kepala sekolah juga melakukan analisis terhadap data hasil evaluasi belajar siswa untuk menentukan program-program yang perlu diprioritaskan.

Inventarisasi sarana dan prasarana dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa fasilitas yang tersedia dapat menunjang pelaksanaan pembelajaran dan kegiatan sekolah lainnya. Pemetaan kompetensi guru dan tenaga kependidikan juga dilakukan sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan pengembangan profesional dan pembagian tugas.

Pelibatan guru dan staf tata usaha dalam perencanaan program sekolah menjadi salah satu indikator penting kompetensi manajerial kepala sekolah. Berdasarkan hasil wawancara, guru dan staf menyatakan bahwa mereka dilibatkan secara aktif melalui rapat kerja sekolah, baik yang bersifat tahunan maupun bulanan. Dalam forum tersebut, guru dan staf diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, usulan, serta masukan terkait kebutuhan sekolah.

Staf tata usaha menyampaikan bahwa pelibatan mereka dalam perencanaan administrasi sekolah sangat membantu dalam memastikan kesiapan anggaran, logistik, dan sistem administrasi. Dengan demikian, program yang direncanakan tidak hanya ideal secara konsep, tetapi juga realistis dan dapat dilaksanakan sesuai dengan kondisi sekolah.

Penentuan prioritas program dilakukan oleh kepala sekolah dengan mempertimbangkan tingkat urgensi, ketersediaan sumber daya, serta dampak program terhadap peningkatan mutu pendidikan. Program-program yang memberikan manfaat langsung bagi peserta didik dan proses pembelajaran menjadi prioritas utama untuk dilaksanakan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan dalam menetapkan skala.

2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Sekolah

Pelaksanaan program sekolah merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun. Pada tahap ini, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin yang

menggerakkan seluruh sumber daya sekolah agar program dapat berjalan secara efektif dan efisien. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah MAN 2 Banda Aceh memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola pelaksanaan program sekolah.

Pembagian tugas dan tanggung jawab dilakukan secara proporsional dengan mempertimbangkan kompetensi, pengalaman, dan beban kerja masing-masing guru dan staf. Setiap program memiliki penanggung jawab yang jelas, dilengkapi dengan uraian tugas dan jadwal pelaksanaan. Hal ini memudahkan proses koordinasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan program.

Arahan dan koordinasi diberikan oleh kepala sekolah melalui berbagai mekanisme, seperti rapat resmi, instruksi tertulis, serta komunikasi informal. Guru dan staf menyatakan bahwa kepala sekolah memberikan arahan yang jelas terkait standar operasional prosedur (SOP) yang harus diikuti dalam pelaksanaan tugas. Kejelasan arahan ini membantu menciptakan keseragaman dalam pelaksanaan program dan meminimalkan terjadinya kesalahan.

Dalam pengelolaan sumber daya, kepala sekolah berupaya menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi. Perencanaan anggaran dilakukan secara transparan dan akuntabel dengan melibatkan pihak terkait. Selain itu, kepala sekolah juga berupaya memaksimalkan potensi sumber daya manusia dengan memberikan kesempatan kepada guru dan staf untuk mengembangkan kompetensi melalui pelatihan dan kegiatan peningkatan profesionalisme.

Motivasi kerja guru dan staf menjadi perhatian utama kepala sekolah. Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah memberikan motivasi melalui apresiasi terhadap kinerja yang baik, baik secara verbal maupun melalui pemberian kepercayaan dalam mengelola tugas tertentu. Selain itu, kepala sekolah juga berupaya menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif melalui komunikasi yang terbuka dan sikap saling menghargai.

Hubungan kerja antara kepala sekolah, guru, dan staf tata usaha terjalin secara profesional dan terbuka. Staf tata usaha menyatakan bahwa kepala sekolah memberikan kepercayaan dalam pengelolaan administrasi sekolah, namun tetap

melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala. Pola hubungan kerja seperti ini mencerminkan kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif.

3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Evaluasi dan Pengawasan

Evaluasi dan pengawasan merupakan bagian integral dari manajemen sekolah yang bertujuan untuk memastikan bahwa program berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah MAN 2 Banda Aceh melaksanakan evaluasi dan pengawasan secara sistematis dan berkelanjutan.

Evaluasi dilakukan melalui monitoring kegiatan, supervisi akademik, serta penilaian kinerja guru dan staf. Kepala sekolah menegaskan bahwa evaluasi tidak dimaksudkan untuk mencari kesalahan, melainkan sebagai sarana pembinaan dan peningkatan kinerja. Pendekatan ini menciptakan suasana evaluasi yang positif dan diterima dengan baik oleh guru dan staf.

Guru menyatakan bahwa supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah memberikan manfaat dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Masukan yang diberikan bersifat konstruktif dan disampaikan dengan cara yang santun, sehingga mendorong guru untuk melakukan perbaikan dan inovasi dalam pembelajaran.

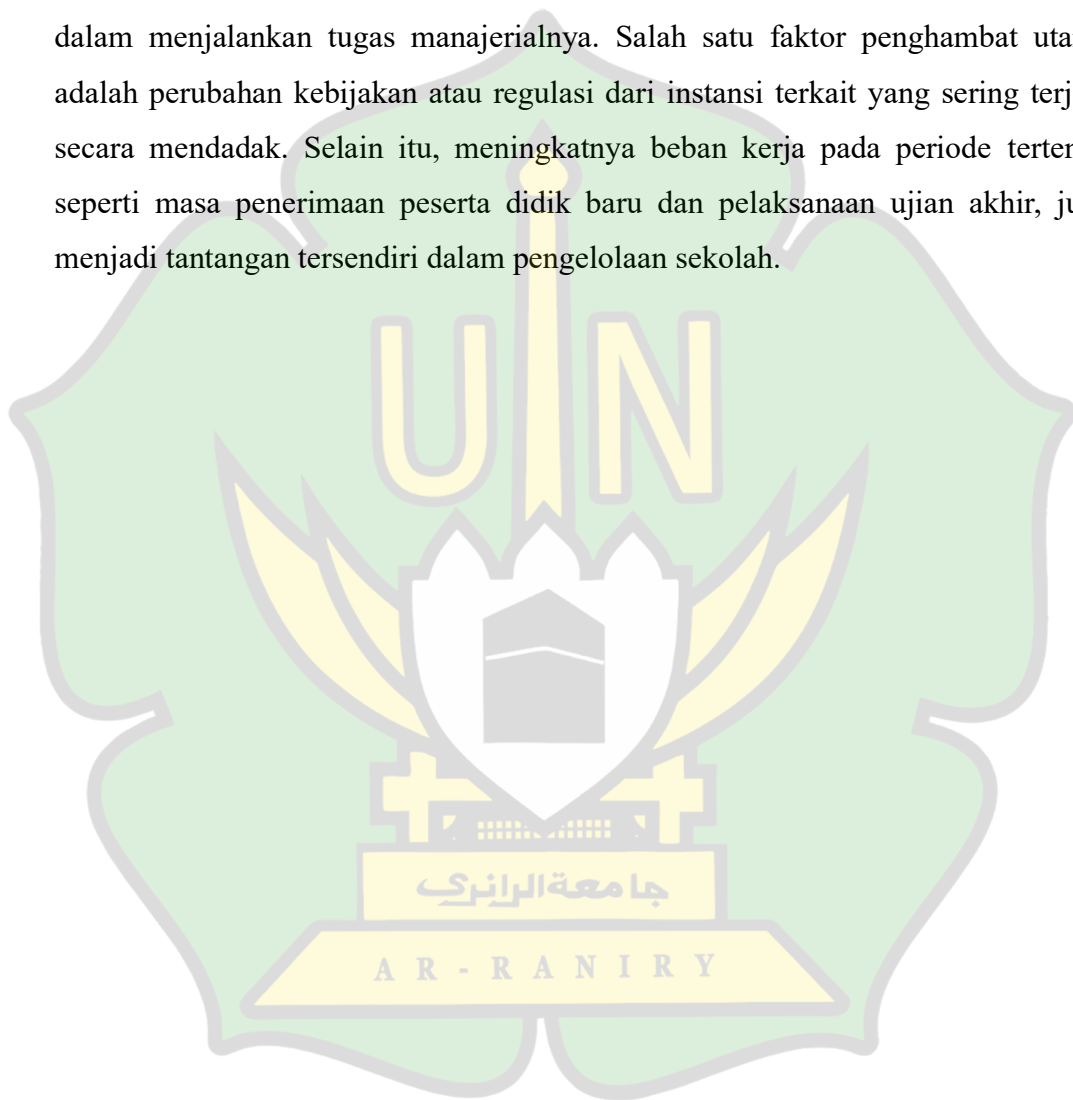
Staf tata usaha juga menyampaikan bahwa kepala sekolah secara rutin melakukan monitoring terhadap hasil kerja administrasi, seperti ketepatan waktu penyusunan laporan dan kerapian dokumen. Masukan diberikan secara langsung dan disertai dengan apresiasi atas kinerja yang baik, sehingga meningkatkan motivasi kerja staf.

Hasil evaluasi kemudian dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan penyusunan program perbaikan pada periode berikutnya. Dengan demikian, evaluasi menjadi bagian dari siklus peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa faktor yang mendukung kompetensi manajerial kepala sekolah di MAN 2 Banda Aceh. Faktor pendukung

tersebut antara lain kerjasama tim yang solid antara guru dan staf, ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, serta dukungan teknologi informasi dalam pengelolaan administrasi sekolah. Digitalisasi kearsipan dan administrasi menjadi salah satu faktor penting yang mempermudah pelaksanaan tugas manajerial kepala sekolah. Di sisi lain, terdapat pula faktor penghambat yang dihadapi kepala sekolah dalam menjalankan tugas manajerialnya. Salah satu faktor penghambat utama adalah perubahan kebijakan atau regulasi dari instansi terkait yang sering terjadi secara mendadak. Selain itu, meningkatnya beban kerja pada periode tertentu, seperti masa penerimaan peserta didik baru dan pelaksanaan ujian akhir, juga menjadi tantangan tersendiri dalam pengelolaan sekolah.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan hasil penelitian mengenai Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di MAN 2 Banda Aceh, maka peneliti menyimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah di MAN 2 Banda Aceh telah menunjukkan kualitas yang baik.

1. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan program sekolah di MAN 2 Banda Aceh tergolong baik. Hal ini terlihat dari proses penyusunan program sekolah yang berpedoman pada visi, misi, dan tujuan madrasah serta dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Kepala sekolah melaksanakan evaluasi terhadap program sebelumnya dan melakukan analisis kebutuhan sekolah sebagai dasar penyusunan program baru. Selain itu, kepala sekolah melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam proses perencanaan melalui rapat kerja dan musyawarah, sehingga program yang disusun bersifat partisipatif, realistis, dan sesuai dengan kondisi madrasah.
2. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan program sekolah juga menunjukkan hasil yang positif. Kepala sekolah mampu mengorganisasi sumber daya sekolah secara efektif dengan pembagian tugas dan wewenang yang jelas sesuai dengan struktur organisasi madrasah. Koordinasi antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan berjalan dengan baik melalui komunikasi yang terbuka dan arahan yang jelas. Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan tegas turut mendukung kelancaran pelaksanaan program sekolah.
3. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam evaluasi dan pengawasan dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan. Kepala sekolah melakukan supervisi akademik dan manajerial secara berkala terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan. Evaluasi dilakukan tidak semata-mata untuk menilai, tetapi sebagai sarana pembinaan dan peningkatan kualitas kerja. Umpan balik

yang diberikan bersifat konstruktif sehingga mampu mendorong peningkatan kualitas pembelajaran dan pelayanan administrasi di madrasah.

4. Faktor pendukung kompetensi manajerial kepala sekolah di MAN 2 Banda Aceh meliputi adanya kerja sama yang baik antarwarga sekolah, komunikasi yang efektif, komitmen guru dan tenaga kependidikan, serta dukungan dari komite sekolah. Sementara itu, faktor penghambat yang dihadapi antara lain keterbatasan sarana dan prasarana, keterbatasan waktu dalam pelaksanaan program, serta tingginya beban kerja pada periode tertentu. Meskipun demikian, kepala sekolah berupaya mengatasi hambatan tersebut melalui koordinasi dan pengelolaan yang optimal.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan data yang ditemukan di lapangan, peneliti memberikan beberapa saran yang perlu disampaikan oleh berbagai pihak terkait, sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah perlu mengoptimalkan penerapan kompetensi manajerialnya secara menyeluruh demi mencapai kualitas sekolah yang diharapkan. Selain itu, penting bagi kepala sekolah untuk terus memperluas wawasan mengenai kompetensi manajerial agar dapat menerapkannya dengan lebih efektif dan profesional.
- b. Kepala sekolah secara konsisten berupaya mengembangkan potensi guru yang dimiliki dan terus memberdayakan sumber daya manusia secara optimal.
- c. Kepala sekolah terus berupaya menemukan inovasi baru untuk meningkatkan kompetensi yang ada pada dirinya.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman. (2023). Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap disiplin dan kinerja guru SMK Negeri Kabupaten Muaro Jambi (Skripsi, Universitas Jambi)
- Aditya Taufik Hidayah. (2024). Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan (Studi kasus di SMPN 2 Slahung) (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo).
- Amri, Z. et al. (2024). *Strategi Kepemimpinan dalam Pendidikan Abad 21*. Yogyakarta: Deepublish.
- Anwar, M. (2023). *Manajemen Mutu Pendidikan dan Kepemimpinan Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ariyana, A., Bahri, S., & Najmuddin, N. (2026). *Principal's Managerial Competence to Improve Teachers' Pedagogic Competence* — Widyagogik Journal.
- Asyari, H., Fangestu, I. W. F., & Al Husna, N. S. (2024). *Managerial Competence of School Principals in Improving the Quality of Institutions* — JSMPI.
- Darmayanti, D., Marwan, M., & Najmuddin, N. (2026). *Managerial Competence of School Principals in Implementing Total Quality Management (TQM)* — Jurnal Hurriah.
- Developing Leadership Skills in School Heads: A Qualitative Study* — Asian Journal of Education Management.
- Educational Leadership in Islamic Schools* — Journal of Islamic Education Research.
- Firdaus, M. (2021). *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Jakarta: Kencana.
- Fitriani, D. (2022). *Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Sekolah*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Gagne, R. M. (1985). *The conditions of learning and theory of instruction*. Holt, Rinehart and Winston.
- Hakim, F. & Anggraini, R. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam*. Bandung: Alfabeta.
- Implementation of Principal Competence in Educational Resource Management* — Jurnal Eduscience.
- Implementation of School-Based Management & Principal Leadership* — Jurnal Educational Management Review.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2013) Standar kompetensi guru. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di Madrasah Tsanawiyah* — Judek Journal.
- Leadership Styles and Teacher Motivation* — Journal of Education and Practice.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya,(2023), hlm. 186.
- Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru* — JMPIS.

- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyono, T. B., Susanto, N. & Saputra, N. (2025). *Teacher Competence & Education Quality* — Tafkir: Interdisciplinary Journal.
- Nurjani, N., Susanto, N. W., & Hermina, D. (2025). *Konsep Kompetensi Teknologi Kepala Sekolah dalam Efektivitas Manajemen Sekolah*. Malang: Graha Ilmu.
- Prasetyo, H. (2022). *Etika dan Kompetensi Kepala Sekolah Profesional*. Surabaya: Unesa Press.
- Principal Leadership and School Performance in Asia* — International Journal of Educational Research.
- Putra, A. (2023). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Dinamika Manajerial*. Jakarta: Rajawali Press.
- Putri, P. A., Rohana, R., & Indrawati, S. W. (2026). *Influence of Principal's Managerial Competencies on Graduates' Quality* — JSWSE.
- Rifki Pratama. (2023). Analisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 3 Surabaya (Skripsi, Universitas Negeri Surabaya).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior*. Pearson.
- Rudiyanto, S., Kusumaningsih, W. et al. (2025). *Impact of Principals' Managerial Competence & CRM on Education Service Quality* — Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan.
- Siregar, T. (2025). *Kepala Sekolah dan Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Erlangga.
- Siti Mukhayati, S. & Senowarsito, S. (2025). *Role of Principal as Manager in Improving School Quality* — Scaffolding Journal.
- Siti Zulaikha. (2022). Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jakarta (Skripsi, Universitas Islam Negeri Jakarta).
- Sudjana, N. (2020). *Penilaian hasil proses belajar mengajar*. Remaja Rosdakarya.
- Wahjosumidjo. (2023). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoretis dan permasalahannya*. Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Keterangan Pembimbing Skripsi


KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
NOMOR: 590 TAHUN 2025

TENTANG:
PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
DEKAN FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

Menimbang :

- bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi mahasiswa pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu menunjuk pembimbing skripsi;
- bahwa yang namanya tersebut dalam Surat Keputusan ini dianggap cakap dan mampu untuk diangkat dalam jabatan sebagai pembimbing skripsi mahasiswa;
- bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh

Mengingat :

- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
- Peraturan Presiden Nomor 74 Tahun 2012, tentang perubahan atas peraturan pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum;
- Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
- Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang perubahan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 44 Tahun 2022, tentang Organisasi dan Tata Kerja UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- Peraturan Menteri Agama Nomor 14 Tahun 2022, tentang Statuta UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag RI;
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KmK.05/2011, tentang penetapan UIN Ar-Raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Badan Layanan Umum
- Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh Nomor 01 Tahun 2015, Tentang Pendelegasian Wewenang kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana di Lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : Keputusan Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh tentang Pembimbing Skripsi Mahasiswa.

KESATU : Menunjukkan Saudara :
Nelliraharti, S. Pd. I., M. Pd
Untuk membimbing Skripsi
Nama : Supria Nanda
NIM : 210206105
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Kompetensi Manajerial Kepala di Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh

KEDUA : Kepada pembimbing yang tercantum namanya di atas diberikan honorarium sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

KETIGA : Pembiayaan akibat keputusan ini dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Nomor SP DIPA.025.04.2.423925/2025, Tanggal 02 Desember 2024;

KEEMPAT : Keputusan ini berlaku sampai 15 November 2025;

KELIMA : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan dirubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini.

Ditetapkan di : Banda Aceh
Pada tanggal : 15 Mei 2025
Dekan

Saiful Muluk

Tembusan:

- Sekjen Kementerian Agama RI di Jakarta;
- Direktur Pendidikan Islam Kementerian Agama RI di Jakarta;
- Direktur Perguruan Tinggi Kementerian Agama RI di Jakarta;
- Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), di Banda Aceh;
- Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh di Banda Aceh;
- Kapala Bagian Keuangan dan Akuntansi UIN Ar-Raniry Banda Aceh di Banda Aceh;
- Yang bersangkutan;
- Arsip.

Lampiran 2 : Surat Izin Penelitian dari Akademik FTK UIN Ar-Raniry



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDA ACEH
 Jalan Mohd. Jam No.29 Kampung Baru, Kec. Balturahman
 Kota Banda Aceh (Kode Pos 23242). Telp. (0651) – 6300597 Faxmil 6300597
 Website: www.kemenagbandaaceh.com

Nomor : 77/Kk.01.07/TL.00/11/2025
 Sifat : Biasa
 Lampiran : -
 Hal : Rekomendasi Melakukan Penelitian

20 November 2025

Yth, MAN 2 Banda Aceh
 Di Tempat

Sehubungan dengan surat dari Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, nomor : B-9069/Un.08/FTK.1/TL.00/11/2025 tanggal 19 November 2025, perihal sebagaimana tersebut dipokok surat, maka dengan ini kami mohon bantuan saudara untuk dapat memberikan data maupun informasi lainnya yang dibutuhkan dalam rangka memenuhi persyaratan bahan penulisan skripsi, kepada saudara/ :

Nama : Supria Nanda
 NIM : 210206105
 Prodi/Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
 Semester : IX

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Harus berkonsultasi langsung dengan Kepala Madrasah yang bersangkutan dan sepanjang tidak mengganggu proses belajar mengajar.
2. Tidak memberatkan Madrasah.
3. Tidak menimbulkan keresahan-keresahan lainnya di Madrasah.
4. Tetap mematuhi protokol kesehatan yang berlaku di Madrasah.
5. Bagi yang bersangkutan supaya menyampaikan foto copy hasil penelitian sebanyak 1 (satu) eksemplar ke Kantor Kementerian Agama Kota Banda Aceh.

Demikian rekomendasi ini kami keluarkan, atas perhatian dan kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh


 Kepala Kantor,

SALMAN

AR - RANIRY

Tembusan :

1. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Aceh;
2. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Ar-Raniry;
3. Mahasiswa Yang Bersangkutan,

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).

Lampiran 3 : Surat Keterangan Sudah Melakukan Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDA ACEH
MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 BANDA ACEH
Jalan Cut Nyak Dhien No.590, Lamtemen Barat, Jaya Baru, Banda Aceh 23230
Telepon (0651) 41105
Pos-el : info@man2bna.sch.id; Laman : <https://man2bna.sch.id>

Nomor : B-488/Ma.01.091/TL.00/04/2026 24 April 2026
Lampiran : -
Hal : Telah Melakukan Penelitian

Yth.
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry
di-
Banda Aceh

Dengan Hormat,

Sesuai dengan surat dari Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh dengan Nomor: B-9069/Un.08/FTK.1/TL.00/11/2025 Tanggal 19 November 2025 tentang Penelitian Ilmiah Mahasiswa, maka bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut dibawah ini :

Nama : Supria Nanda
NIM : 210206105
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah melaksanakan penelitian dengan Judul "*Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh*" pada tanggal 23 November 2025 s.d 28 November 2025.

Demikian surat ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagai mestinya.

AR - RANIRY

Kepala,



Dr. Muzakkar Usman, S.Ag., M.Pd

Lampiran 4 : Kisi-Kisi Instrument Wawancara Penelitian

INSTRUMEN PENELITIAN

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 BANDA ACEH

IDENTITAS WAWANCARA KEPALA SEKOLAH

Nama :
Kepala Sekolah :
Tanggal / Waktu :
Lokasi wawancara :

No	Pertanyaan Wawancara	Indikator yang Diamati
1	Bagaimana Bapak memotivasi guru dan tenaga kependidikan agar dapat meningkatkan kinerja dan profesionalisme mereka di MAN 2 Banda Aceh?	• Kepala sekolah memberi penghargaan dan apresiasi kepada guru berprestasi. • Memberikan pembinaan, bimbingan, atau coaching kepada guru. • Mendorong pengembangan profesionalisme guru (pelatihan, MGMP, IHT). • Menciptakan suasana kerja yang positif dan kolaboratif.
2	Dapatkah Bapak menjelaskan bagaimana proses Bapak dalam merancang perencanaan di MAN 2 Banda Aceh di berbagai tingkatan (jangka panjang, menengah, dan pendek)?	• Tersusun dokumen RKJM, RKT, dan RKAS secara sistematis. • Perencanaan disusun secara partisipatif (melibatkan guru, komite, dsb). • Perencanaan mengacu pada visi, misi, dan tujuan sekolah. • Ada pemantauan dan

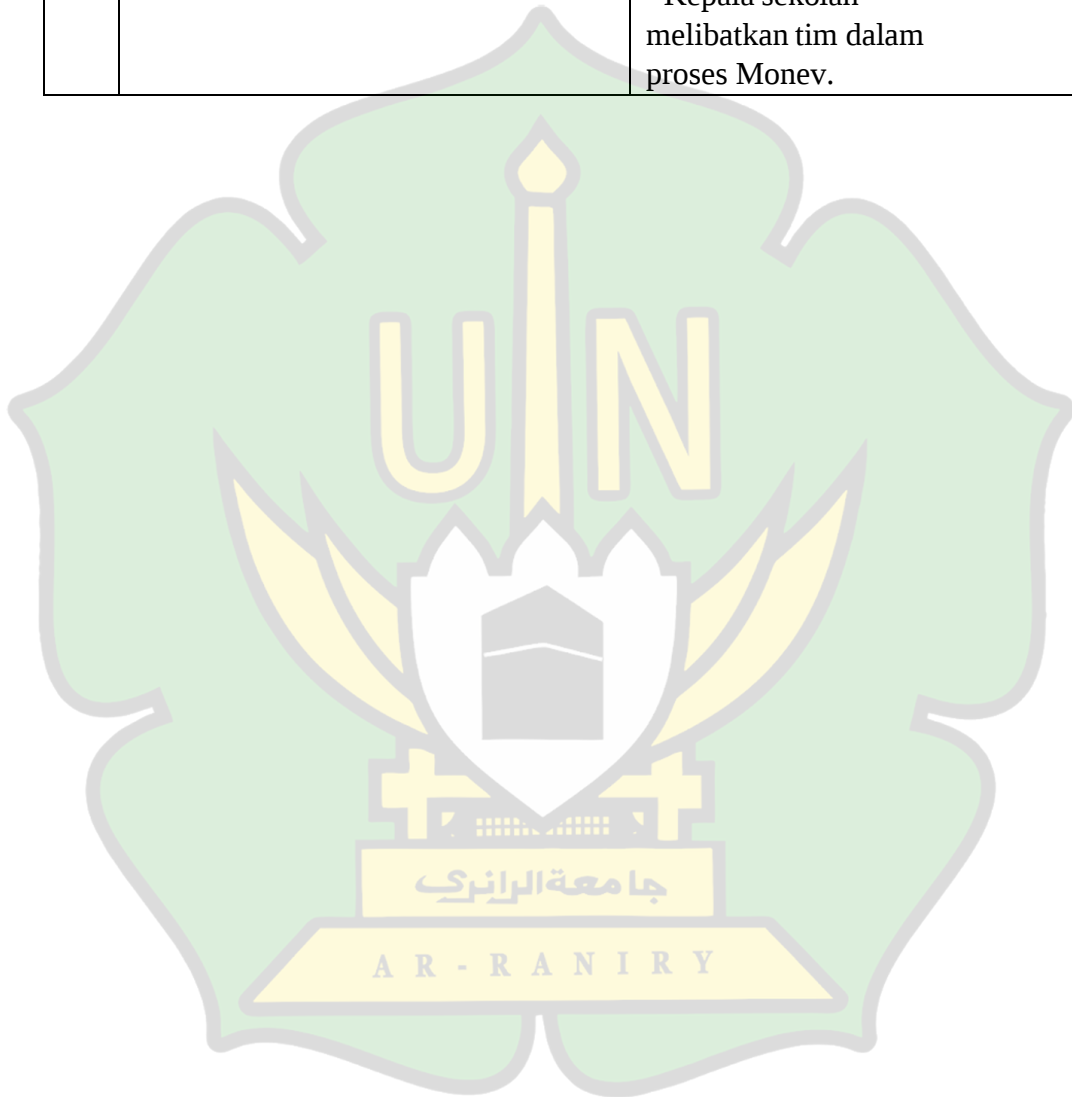
		peninjauan ulang perencanaan setiap tahun.
3	Bagaimana Bapak mengembangkan struktur organisasi di MAN 2 Banda Aceh agar sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan yang ada?	• Struktur organisasi sekolah diperbarui sesuai kondisi aktual. • Pembagian tugas dan tanggung jawab jelas dan proporsional. • Ada pelimpahan wewenang dan koordinasi efektif antar unit kerja. • Struktur mendukung pelaksanaan program sekolah.
4	Apa langkah-langkah yang Bapak lakukan dalam memimpin di MAN 2 Banda Aceh untuk mengoptimalkan pemanfaatan seluruh sumber daya yang tersedia?	• Kepala sekolah memberdayakan seluruh tenaga sesuai kompetensi. • Sumber daya (SDM, sarpras, dana) digunakan efektif dan efisien. • Pengambilan keputusan berdasarkan data dan musyawarah. • Kepala sekolah memantau hasil

		pemanfaatan sumber daya.
5	Bagaimana Bapak mengelola perubahan dan pengembangan di MAN Banda Aceh agar menjadi organisasi pembelajaran yang efektif?	• Ada inovasi program untuk peningkatan mutu sekolah. • Kepala sekolah menumbuhkan budaya belajar dan berbagi praktik baik. • Sekolah menyesuaikan diri terhadap kebijakan dan teknologi baru. • Perubahan diikuti dengan sosialisasi dan pelatihan.
6	Apa upaya Bapak dalam menciptakan budaya dan lingkungan yang kondusif dan inovatif bagi proses pembelajaran peserta didik di MAN 2 Banda Aceh?	• Lingkungan sekolah bersih, aman, dan nyaman. • Hubungan antarwarga sekolah harmonis dan saling menghargai. • Budaya disiplin, kerja sama, dan inovasi diterapkan. • Ada kegiatan positif yang menumbuhkan semangat belajar siswa.
7	Bagaimana cara Bapak mengelola sumber daya manusia, sarana, prasarana, serta keuangan di MAN 2 Banda Aceh agar efisien dan optimal?	• SDM ditempatkan sesuai kompetensi dan kebutuhan. • Sarana-prasarana dimanfaatkan maksimal dan terawat. • Pengelolaan keuangan sesuai RKAS, transparan, dan efisien. Kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap pemanfaatan sumber daya.

8	Bagaimana bentuk kerja sama atau hubungan yang Bapak jalin dengan masyarakat untuk	• Sekolah menjalin kerja sama dengan komite, orang tua, dan masyarakat.
	mendukung berbagai aspek penyelenggaraan di MAN 2 Banda Aceh?	• Terdapat kegiatan kolaboratif (bakti sosial, CSR, dukungan fasilitas, dll). • Masyarakat dilibatkan dalam perencanaan atau evaluasi program sekolah. • Hubungan sekolah–masyarakat berjalan harmonis.
9	Bagaimana proses yang Bapak lakukan dalam mengelola penerimaan peserta didik baru, penempatan, serta pengembangan kapasitas peserta didik di MAN 2 Banda Aceh?	• PPDB dilaksanakan transparan dan sesuai prosedur. • Penempatan peserta didik mempertimbangkan potensi dan minat. • Ada program pengembangan bakat, minat, dan karakter siswa. • Sistem pembinaan siswa dilakukan secara berkelanjutan.
10	Bagaimana Bapak mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran agar selaras dengan arah dan tujuan pendidikan nasional di MAN 2 Banda Aceh?	• Kurikulum dikembangkan sesuai kebutuhan dan konteks sekolah. • Kepala sekolah memfasilitasi inovasi pembelajaran dan asesmen. • Supervisi akademik dilakukan secara terencana. • Program pembelajaran berorientasi pada profil pelajar Pancasila.
11	Apa langkah yang Bapak lakukan untuk memastikan pengelolaan keuangan di MAN 2 Banda Aceh berjalan secara akuntabel, transparan, dan efisien?	• Pengelolaan dana mengikuti prosedur dan aturan. • Laporan keuangan dibuat secara rutin dan terbuka. • Penggunaan dana sesuai prioritas

		program. • Ada audit internal/eksternal atau verifikasi penggunaan dana.
12	Bagaimana Bapak mengelola administrasi dan ketatausahaan di MAN 2 Banda Aceh agar mendukung pencapaian tujuan pendidikan?	• Arsip dan dokumen sekolah tertata rapi dan mudah diakses. • Administrasi kepegawaian, peserta didik, dan inventaris terkelola baik. • Penggunaan sistem administrasi digital meningkat. • Petugas TU bekerja sesuai SOP.
13	Bagaimana pengelolaan unit layanan khusus (seperti perpustakaan, laboratorium, UKS, dan layanan BK) serta sistem informasi sekolah yang dilakukan di MAN 2 Banda Aceh. Bapak?	• Unit layanan berfungsi sesuai tugasnya. • Fasilitas layanan (perpustakaan, lab, UKS, BK) aktif dan dimanfaatkan. • Data sekolah terkelola melalui sistem informasi digital. • Pemanfaatan hasil data untuk pengambilan keputusan.
14	Bagaimana Bapak memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan manajemen di MAN 2 Banda Aceh?	• Penggunaan aplikasi digital dalam pembelajaran dan administrasi. • Guru dan siswa dilatih literasi digital. • Manajemen sekolah berbasis sistem informasi (SIM sekolah). • Kepala sekolah aktif menginisiasi inovasi berbasis TIK.

15	Dapatkah Bapak menjelaskan bagaimana pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan program kegiatan di MAN 2 Banda Aceh dilakukan agar sesuai prosedur dan berkelanjutan?	• Ada jadwal dan instrumen monitoring dan evaluasi (Monev). • Laporan hasil Monev terdokumentasi dan ditindaklanjuti. • Evaluasi digunakan sebagai dasar perbaikan program. • Kepala sekolah melibatkan tim dalam proses Monev.
----	--	--



INSTRUMEN WAWANCARA UNTUK WAKIL KEPALA SEKOLAH

Nama :

Jabatan :

Wakil Kepala Sekolah bidang:

Lama menjabat :

tahun Tanggal wawancara :

No	Pertanyaan Wawancara	Indikator yang Diamati
1	Bagaimana Anda menilai kemampuan kepala madrasah dalam mengelola dan mengarahkan seluruh kegiatan di MAN 2 Banda Aceh?	Kepemimpinan, visi yang jelas, kemampuan koordinasi antarbidang.
2	Bagaimana peran kepala madrasah dalam perencanaan dan pembagian tugas di lingkungan kerja Anda?	Perencanaan partisipatif, pembagian tugas adil dan terarah.
3	Menurut Anda, bagaimana kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia dan menciptakan kerja sama antar guru dan staf?	Kemampuan manajemen SDM, komunikasi, dan kolaborasi tim.
4	Bagaimana kepala madrasah melaksanakan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja guru atau program madrasah?	Pengawasan berkala, umpan balik, dan tindak lanjut hasil evaluasi.
5	Menurut pandangan Anda, apa kelebihan dan kekurangan kepala madrasah dalam hal kompetensi manajerial?	Kekuatan dan area pengembangan kepala madrasah dalam aspek manajerial.

Lampiran 5 : Dokumentasi



Gambar 1.1 Papan Nama MAN 2 Banda Aceh



Gambar 1.2 Visi, Misi dan Tujuan MAN 2 Banda Aceh



Gambar 1.3 Kegiatan upacara di MAN 2 Banda Aceh



Gambar 1.4 Keadan Ruang TU



Gambar 1.5 Wawancara dengan kepala MAN 2 Banda Aceh



Gambar 1.6 Wawancara dengan wakil kepala MAN 2 Banda Aceh

Lampiran 6: Daftar Riwayat Hidup Penulis

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

BIODATA DIRI

Nama : Supria Nanda
 Jenis kelamin : Laki-Laki
 Tempat, tanggal lahir : Jambo Manyang, 18 Maret 2002
 Asal : Aceh Selatan
 Agama : Islam
 Status : Belum menikah
 Pekerjaan : Mahasiswa
 No hp : 082269511109
 Email : 210206105@student.ar-raniry.ac.id

Riwayat pendidikan

SD (2013) : SDN Jambo Manyang
 MTS (2017) : MTSS Kluet Utara
 SMA (2020) : SMAN 1 Kluet Utara

Riwayat keluarga

Nama ayah : Nazili
 Nama ibu : Hamni
 Pekerjaan ayah : Pedagang
 Pekerjaan ibu : IRT (Ibu rumah tangga)
 Alamat : Aceh Selatan