

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pendidikan menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya, untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Ifan Junaedi (2019) menjelaskan bahwa usaha sadar yang terencana adalah yang dilakukan dengan tujuan tertentu, bukan secara asal-asalan. Artinya, semua aktivitas guru dan siswa difokuskan pada pencapaian tujuan yang ditetapkan. Proses pendidikan yang terencana bertujuan untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan efektif. Hal ini berarti bahwa aktivitas pendidikan fokusnya adalah pada pengalaman belajar siswa. Oleh karena itu, keseimbangan antara proses dan hasil belajar sangat penting dalam pendidikan. Pendidikan yang hanya mengejar hasil belajar tanpa memperhatikan prosesnya tidak akan mencapai pembentukan manusia yang utuh. Dalam menciptakan suasana belajar yang baik, terutama untuk mengembangkan potensi siswa, maka pendidikan harus berpusat pada siswa.

Pendidikan yang dilakukan dengan tujuan tertentu dan terencana dengan baik, membantu sekolah mengelola waktu maupun sumber daya dalam proses pendidikan secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ketika sekolah menciptakan lingkungan belajar yang efektif, maka sekolah berupaya menolong siswa untuk terlibat secara maksimal dalam proses pembelajaran, meningkatkan efisiensi dan efektivitas belajar mereka. Karena itu, fokus pada pengalaman belajar siswa dan pengembangan potensi mereka memungkinkan pendidikan untuk menjadi lebih relevan dan berarti bagi perkembangan siswa.

Ilham (2019) menekankan bahwa pendidikan memiliki peran penting dalam memajukan seluruh aspek kehidupan manusia di Indonesia, memberikan kontribusi signifikan di berbagai sektor seperti ekonomi, budaya, sosial, dan lain sebagainya. Dalam konteks ekonomi, pendidikan membentuk sumber daya manusia yang terampil dan terlatih. Menurut Apriyanti Widiyansyah (2017) pendidikan adalah investasi (education as investment). Djawa (2023) mengartikan bahwa pendidikan adalah prasyarat untuk pertumbuhan bidang kehidupan lainnya. Lebih lanjut, Danugroho (2022) mencatat secara sosial, pendidikan menciptakan masyarakat yang inklusif, adil, dan berpartisipasi aktif dalam pembangunan negara. Di bidang teknologi, pendidikan membuka pintu inovasi dan pengembangan teknologi yang kritis untuk pertumbuhan seseorang secara terus menerus. Keamanan negara juga terkait erat dengan pendidikan, karena melalui pemahaman yang lebih baik, masyarakat dapat berkontribusi pada ketahanan nasional. Sedangkan, Syafi'i, dkk (2023) menegaskan bahwa pendidikan juga membentuk karakter berakhlak mulia yang menjadi dasar etika dan moral dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan berkontribusi penting dalam seluruh aspek kehidupan masyarakat

Indonesia terutama sebagai fondasi pembangunan nasional dan pembentukan karakter anak bangsa yang berkualitas.

Pendidikan bertujuan untuk menginduksi perubahan tingkah laku pada seseorang. Perubahan tingkah laku tersebut merupakan hasil dari interaksi seseorang dengan lingkungan sekitarnya. Karena itu, konsep belajar dapat diartikan sebagai perubahan dalam penampilan seseorang sebagai akibat dari praktik atau latihan. Secara spesifik, Lestari (2020) mendefinisikan bahwa belajar merupakan suatu proses yang melibatkan observasi, membaca, inisiasi, percobaan secara mandiri, mendengarkan, dan mengikuti petunjuk. Dengan kata lain, belajar adalah suatu proses kompleks yang melibatkan berbagai aktivitas kognitif dan praktis, termasuk kemampuan untuk mengamati, membaca, menginisiasi, mencoba sesuatu secara mandiri, mendengarkan, dan mengikuti petunjuk

yang diberikan.

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, maka sekolah membutuhkan suatu manajemen yang berkualitas. Manajemen sekolah yang berkualitas adalah pendekatan sistematis dalam mengelola semua aspek operasional dan kegiatan pendidikan di sebuah sekolah untuk mencapai hasil yang optimal dalam hal kualitas pendidikan. Hal ini terkait dengan kepemimpinan yang efektif, pengelolaan sumber daya yang efisien, pengembangan kurikulum yang relevan, pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan terhadap kinerja siswa dan staf, serta keterlibatan yang aktif dari semua pemangku kepentingan, termasuk kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat. Manajemen sekolah yang berkualitas menempatkan fokus pada peningkatan pembelajaran dan kesejahteraan siswa, menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, aman, dan menarik, serta mempromosikan budaya sekolah yang kolaboratif dan inovatif. Jadi, manajemen sekolah yang berkualitas bertujuan untuk menciptakan institusi pendidikan yang efektif, responsif terhadap perubahan, dan mampu menghasilkan lulusan yang siap menghadapi tantangan masa depan.

Manajemen sekolah yang berkualitas dapat tercapai melalui berbagai upaya, salah satunya melalui penerapan strategi kepemimpinan kepala sekolah yang tepat. Kepemimpinan merupakan salah satu komponen terpenting dalam menjalankan roda organisasi. Setiap organisasi memerlukan seorang pemimpin untuk memastikan kelancaran operasionalnya. Tanpa kehadiran pemimpin, organisasi bisa kehilangan arah dalam menjalankannya. Dalam konteks lembaga pendidikan, Wening dan Santosa (2020) mengatakan kepala sekolah berperan sebagai pengambil keputusan yang menentukan apa yang benar atau paling tepat dalam situasi tertentu, khususnya dalam hal kebijakan pendidikan. Dapat dikatakan bahwa kepala sekolah adalah figur pemimpin yang penting di sekolah.

Seorang kepala sekolah adalah juga seorang manajer. Kepala sekolah bertanggungjawab

terhadap seluruh proses pengelolaan baik administrasi dan pembelajaran di sekolah. Minsih, dkk (2019) mengatakan bahwa kepemimpinan di sekolah sangat terkait dengan peran seorang manajer. Seorang manajer biasanya menerapkan berbagai strategi dalam mengelola dan mengorganisir sebuah lembaga atau institusi. Dalam konteks ini, sistem sekolah beroperasi dalam suatu struktur organisasi, di mana setiap bagian memiliki koordinator yang bertanggung jawab terhadap tugasnya terutama oleh kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah menentukan bentuk manajemen sekolah yang berkualitas. Karena itu, Susanti, dkk (2023) menekankan bahwa kepala sekolah perlu menerapkan strategi kepemimpinan yang juga efektif. Strategi secara umum berarti “suatu penataan potensi dan sumber daya agar efisien dalam memperoleh hasil sesuai rancangan.” Sedangkan, Usman dan Eko Raharjo (2013) mengatakan strategi dapat dipahami sebagai pendekatan umum yang bersifat jangka panjang, dirancang untuk mempertahankan keberlangsungan suatu organisasi dengan meningkatkan daya saingnya secara berkelanjutan. Sementara itu, strategi ini dapat diuraikan menjadi pendekatan khusus yang lebih bersifat jangka pendek, yang dikenal sebagai taktik. Taktik mencakup langkah-langkah operasional yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis tersebut. Dari pengertian strategi tersebut, jika dikaitkan dengan kepemimpinan kepala sekolah, maka dapat dikatakan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau upaya kepala sekolah dalam memimpin sekolah dengan langkah-langkah operasional yang terencana dengan baik untuk mencapai suatu hasil yang maksimal berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan semula.

Beberapa orang telah melakukan penelitian tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah. Pebriana Priyambodo (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru,” menemukan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di Sekolah Dasar Negeri Kepuh meliputi tiga langkah utama. Pertama, melakukan perencanaan dan

pengembangan sekolah dengan merumuskan visi, misi, serta tujuan jangka pendek (1 tahun) dan jangka menengah (4 tahun). Kedua, melaksanakan strategi sekolah dengan cara meningkatkan kedisiplinan kerja seluruh anggota sekolah, mulai dari siswa, tenaga pendidik, hingga tenaga kependidikan, baik dalam aspek pembelajaran, administrasi, maupun tindakan. Ketiga, menjalin kerja sama yang baik dengan pengawas, komite, wali murid, dan lembaga-lembaga pemerintah setempat dalam rangka supervisi akademik, serta melakukan evaluasi dan tindak lanjut terhadap program-program yang telah dilaksanakan di sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap implementasi strategi kepala sekolah dalam mengembangkan profesionalisme guru. Profesionalisme guru sangat penting untuk mencapai output yang berkualitas. Latar belakang penelitian ini didasari oleh peran penting pendidikan dalam mendukung pembangunan masa depan bangsa serta mengembangkan potensi peserta didik untuk menghadapi persaingan global.

Peneliti lain yang bernama Istikomah (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru,” menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dapat dilakukan melalui beberapa strategi. Pertama, pembinaan disiplin, di mana kepala sekolah berperan dalam membantu guru mengembangkan pola dan standar perilaku yang lebih baik, serta menerapkan aturan sebagai sarana untuk menegakkan disiplin. Kedua, pemberian motivasi, di mana kepala sekolah perlu menghadirkan dorongan kepada guru dan memperhatikan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja mereka.

Ketiga, penghargaan, di mana kepala sekolah memberikan pengakuan kepada guru yang berprestasi, baik berupa ucapan maupun pujian, sebagai bentuk apresiasi atas usaha mereka. Jadi penting sekali seorang kepala sekolah sebagai manajer menjalankan peranannya untuk menggerakkan seluruh komponen sekolah terutama guru untuk memberdayakan siswa mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

Khanif Kurniawan, dkk (2023) dalam penelitian yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menghadapi Revolusi Digital 4.0,” menemukan bahwa kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri 1 Kamarang telah mempersiapkan lima strategi untuk menghadapi Revolusi Industri 4. 0, sebagai berikut: a) Peningkatan sarana dan prasarana di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi; b) Keterbukaan terhadap perkembangan era digital 4. 0; c) Berorientasi pada proses dan hasil; d) Menguasai konsep 4C, yaitu: *critical thinking* (pemikiran kritis), *creativity* (kreativitas), *communication* (komunikasi), dan *collaboration* (kolaborasi). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi yang dipersiapkan oleh kepala sekolah dalam menghadapi Revolusi Industri 4. 0. Hal ini dikarenakan kepala sekolah merupakan salah satu komponen penting dalam menggerakkan dinamika pendidikan di institusi sekolah.

Ketiga penelitian di atas menunjukkan pentingnya suatu strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan seluruh proses manajemen di sekolah. Penelitian Priyambodo (2023) lebih menekankan pada implementasi strategi kepala sekolah dalam mengembangkan profesionalisme guru. Profesionalisme seorang guru lebih mencerminkan pada sikap mental dan komitmen yang tinggi terhadap realisasi serta peningkatan kualitas kompetensi dalam bidang keprofesionalan pengajaran. Hal ini dilakukan melalui berbagai upaya dan strategi yang diterapkan, di mana guru senantiasa mengembangkan kemampuannya sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Dengan demikian, keberadaan guru selalu memberikan makna yang signifikan dalam proses pendidikan. Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks ini menekankan bahwa profesionalisme seorang guru mencakup kemampuan untuk merencanakan dan melaksanakan pembelajaran yang efektif, mengelola kelas secara terampil, berkomunikasi secara efektif dengan orang tua dan rekan kerja, serta berkomitmen untuk terus mengembangkan diri demi peningkatan kualitas pengajaran. Sedangkan penelitian Istikomah (2018) lebih menekankan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Dalam konteks ini, kinerja guru

berkaitan erat dengan pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, dan komitmen yang dimiliki terhadap profesinya. Kemudian, penelitian Kurniawan, dkk (2023) berfokus pada stategi kepala sekolah menghadapi revolusi industri 4.0, terutama terkait pembelajaran yang berkontribusi dalam perkembangan zaman dan teknologi.

Dari penelitian-penelitian tersebut, kepala sekolah sebagai pemimpin penting memotivasi orang-orang yang dipimpinnya, baik melalui keahlian maupun karakter pribadi, mendorong kerja sama untuk mencapai tujuan bersama, dan mengelola proses manajemen sekolah dengan baik. Kesuksesan seorang kepala sekolah seringkali diukur dengan kemampuannya membawa perubahan positif yang signifikan dalam sekolah yang dipimpinnya. Hal ini selaras dengan pendapat Peter G. Northouse (2018) bahwa *leadership is defined as a process through which an individual exerts influence over a group of individuals to achieve a shared objective*. Jika dikaitkan dengan kepemimpinan kepala sekolah maka itu adalah proses di mana seorang kepala sekolah memberikan pengaruh atas sekelompok orang yang dipimpinnya baik guru, siswa dan staf administrasi untuk mencapai tujuan bersama.

Lebih lanjut, Northouse (2018) mencatat bahwa ada perubahan paradigma tentang kepemimpinan, yang mana pada masa lalu kepemimpinan lebih menekankan pada tindakan mengontrol dan sentralisasi kekuasaan yang berpusat pada tema dominasi. Sedangkan Saat ini, kepemimpinan lebih menekankan pada beberapa pendekatan, antara lain: (1) *authentic leadership*, yang menekankan keaslian pemimpin serta gaya kepemimpinannya; (2) *spiritual leadership*, yang berfokus pada penggunaan nilai-nilai dan rasa panggilan serta keanggotaan dalam memotivasi para pengikut; (3) *servant leadership*, di mana pemimpin berperan sebagai pelayan, dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepedulian untuk memperhatikan kebutuhan orang yang dipimpin, serta membantu mereka menjadi lebih mandiri, berpengetahuan, dan berorientasi pada pelayanan; dan (4) *adaptive leadership*, di mana para pemimpin mendorong orang yang dipimpin untuk beradaptasi dalam

menghadapi serta memecahkan masalah, tantangan, dan perubahan. Namun masih ada pemimpin yang lebih suka menggunakan model kepemimpinan yang lama. Karena itu penting suatu manajemen diri agar pemimpin bisa mengelola diri sesuai dengan potensi-potensi yang ada pada dirinya. Paul Bambrick – Santoyo (2018) menegaskan bahwa *effective principals are not necessarily born with innate greatness; rather, they can achieve excellence through daily self-coaching and development*. Artinya, kepala sekolah yang efektif tidak selalu terlahir dengan kehebatan bawaan; sebaliknya, mereka dapat mencapai keunggulan melalui pembinaan dan pengembangan diri setiap hari.

Oleh karena kepala sekolah adalah juga seorang manajer di sekolah, maka tugas manajemen sangat penting ditingkatkan di sekolah. Eric H. Kessler (2013) mencatat bahwa “the word *manage*, according to the Oxford English Dictionary, is derivative of the Latin *manus*, or hand and emerges from the Italian *maneggiare*.” Menurutnya kata ini merujuk pada *pengangan* atau *pelatihan kuda*. Namun penggunaan kata ini telah diperluas untuk mewakili perhatian yang lebih luas terhadap penanganan yang tepat terhadap sesuatu atau orang, khususnya yang berkaitan dengan institusi atau organisasi. Pananrangi (2017) kemudian menjelaskan perluasan kata *manajemen* berasal dari bahasa Inggris *management*, yang mengandung arti *mengurus*, *mengatur*, dan *mengelola*. Secara sederhana Muhammad Nur, dkk (2016) mengatakan bahwa manajemen berasal dari kata *to manage* yakni mengelola, merupakan proses pengaturan yang terintegrasi dari suatu kapasitas untuk mencapai sasaran organisasi secara baik dan terkoordinasi. Jika dikaitkan dengan manajemen sekolah maka hal itu mencakup semua aspek pengelolaan proses pendidikan guna mencapai berbagai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang yang telah ditetapkan. Jadi, manajemen di sekolah berfokus pada pengelolaan yang cermat terhadap berbagai aspek operasional sekolah, termasuk kepemimpinan, pengembangan kurikulum, pemberdayaan staf, keberhasilan siswa dalam proses pembelajaran serta interaksi dengan seluruh pemangku kepentingan. Clifford &

Ejike (2022) memaparkan bahwa peningkatan kemampuan manajemen diri sangat penting bagi seorang kepala sekolah dalam menjalankan tanggung jawabnya. Sebagai pimpinan satuan pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab mengatasi masalah yang timbul dalam lingkungan sekolah, menyelesaikan konflik antara staf dan siswa, mengelola perubahan yang terus-menerus terjadi di bidang pendidikan, mencapai kinerja sekolah yang optimal secara berkelanjutan, membangun tim yang efektif dalam mencapai tujuan bersama, dan membentuk budaya organisasi yang positif dan produktif. Hal itu disebabkan banyak warga sekolah yang berasal dari latar belakang dan karakter yang beragam. Dengan meningkatkan manajemen diri, seorang kepala sekolah dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dalam memenuhi semua aspek tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Fenomena yang terjadi adalah banyak sekolah memiliki manajemen yang buruk karena kepemimpinan kepala sekolahnya tidak berjalan optimal. Burkett (2020) mencatat misalnya, kepala sekolah yang memiliki visi yang dangkal dan tidak jelas maka akan membawa kemunduran bagi sekolah, bahkan beberapa guru meninggalkan sekolah. Wahyu Siregar, dkk (2022) mengatakan bahwa pola kepemimpinan kepala sekolah dapat mendukung atau juga sebaliknya dapat menurunkan tujuan pendidikan. Artinya, sikap yang keliru dapat menimbulkan persoalan bagi kualitas program-program di sekolah termasuk kegagalan dalam mengelola manajemen di sekolah. Kepala sekolah tentu membutuhkan strategi yang tepat agar persoalan ini tidak terjadi.

Beberapa orang telah melakukan penelitian tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dan tanggungjawab manajemennya. Pada tahun 2021, Rahman Tanjung, dkk telah mempublikasikan penelitian mereka dalam JIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan. Penelitian ini menguji peran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Sekolah Dasar. Mereka menekankan langkah-langkah kepala sekolah seperti membuat Rencana Kerja Tahunan Sekolah, pemberian kriteria Sasaran Kinerja Pegawai, dan pemberian nilai Daftar Penilaian

Pelaksanaan Pekerjaan, serta pelaksanaan forum ilmiah dan supervisi pendidikan. Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, yang lebih menekankan pada penemuan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas manajemen di sekolah.

Pada tahun 2022, Eka Periaman Zai, Maria Magdalena Duha, Efrata Gee, dan Bestari Laia meneliti di SMA Negeri 1 Ulugawo. Mereka menulis artikel yang dipublikasikan dalam *CURVE ELASTICITY: Jurnal Pendidikan Ekonomi* untuk mengevaluasi profesionalisme kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah. Mereka menekankan peran kepala sekolah sebagai teladan, motivator, dan pengusul perbaikan fasilitas pendidikan. Penelitian mereka menekankan pada peran yang merujuk pada tanggung jawab atau tugas yang diemban oleh kepala sekolah di sekolah. Penelitian berbeda dengan penelitian yang akan penulis lakukan. Penelitian ini lebih berfokus pada strategi atau upaya terencana yang disusun kepala sekolah untuk meningkatkan manajemen di sekolah.

Cheng (2022) menggarisbawahi bahwa peran profesional kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah menekankan pada kemampuan dan sikap kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang efektif dalam mengelola sekolah berdasarkan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah. Prinsip-prinsip tersebut meliputi aspek-aspek seperti menjadi teladan, motivator, pengelola sumber daya, fasilitator pembelajaran, dan pengembangan lingkungan belajar yang kondusif. Hal ini menunjukkan, tindakan kepala sekolah sebagai agen perubahan yang mempromosikan partisipasi aktif semua anggota sekolah dalam pengambilan keputusan dan pembangunan visi serta misi sekolah. Namun, strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas manajemen di sekolah lebih menitikberatkan pada langkah-langkah konkret yang diambil oleh kepala sekolah untuk memperbaiki atau meningkatkan efektivitas manajemen di lingkungan sekolah. Ini bisa mencakup pengembangan rencana tindakan, program pelatihan untuk staf dan guru, penerapan sistem penilaian kinerja, pengoptimalan penggunaan sumber daya, atau

implementasi teknologi dalam administrasi sekolah. Strategi ini dirancang untuk secara khusus meningkatkan kualitas manajemen sekolah dengan tujuan untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam hal prestasi siswa, efisiensi operasional, dan iklim sekolah yang positif. Dengan demikian, perbedaan utama antara kedua konsep ini adalah bahwa peran profesional kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah menekankan peran kepala sekolah dalam konteks prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah secara keseluruhan, sementara strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas manajemen di sekolah menekankan pada langkah-langkah konkret yang diambil untuk mencapai peningkatan dalam manajemen sekolah.

Mulyadi (2016) menegaskan bahwa kesuksesan lembaga pendidikan dalam mencapai standar kualitas pendidikan yang tinggi sering kali dikaitkan dengan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dengan efektif berbagai sumber daya, terutama Sumber Daya Manusia (SDM) seperti guru, siswa, dan staf sekolah. Peran utama SDM dalam meningkatkan hasil pembelajaran dan meningkatkan kualitas proses pendidikan menjadikan manajemen SDM sebagai elemen integral yang tidak terpisahkan dari kepemimpinan yang efisien dan kompetitif dari kepala sekolah. Muhammad Nur, dkk (2016) juga mengemukakan pendapat yang sama, yakni: kepala sekolah, sebagai guru fungsional yang ditugaskan memimpin sebuah sekolah di mana proses belajar-mengajar dan interaksi antar guru dengan murid berlangsung, memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan di institusi tersebut. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola staf Pendidikan, berperan besar dalam meningkatkan kinerja guru dan, secara keseluruhan memengaruhi kualitas pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan manajerial kepala sekolah adalah kunci kesuksesan institusi pendidikan untuk mencapai standar yang berkualitas.

Data mengenai SMTK di Provinsi Nusa Tenggara Timur (*SMTK Di Nusa Tenggara Timur*, n.d.) menunjukkan bahwa Kementerian Agama melalui Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen terus berupaya meningkatkan kualitas 422 Satuan Pendidikan Keagamaan Kristen yang

bernaung dibawahnya, yang meliputi Sekolah Dasar Teologi Kristen (SDTK) sebanyak 79 Sekolah, Sekolah Menengah Pertama Teologia Kristen (SMPTK) sebanyak 133 sekolah dan Sekolah Menengah Teologi Kristen (SMTK) sebanyak 144 sekolah serta Sekolah Menengah Agama Kristen (SMAK) sebanyak 66 sekolah, yang tersebar di seluruh Indonesia. Satuan Pendidikan Keagamaan Kristen terbanyak berada di Provinsi NTT. Hal ini dapat dilihat dengan adanya 83 Satuan Pendidikan Keagamaan Kristen di Nusa Tenggara Timur yang terdiri atas 4 SDTK, 27 SMPTK, 27 SMTK dan 25 SMAK yang tersebar di 10 kabupaten /kota se provinsi NTT.

Dalam pengamatan awal, ada beberapa fenomena yang terjadi di lingkup satuan pendidikan keagamaan Kristen berkaitan dengan proses implementasi manajemen di Satuan Pendidikan Keagamaan Kristen. Hal tersebut dideskripsikan oleh beberapa orang guru. A.Y. Tohana (2024)

mengatakan salah satu persoalan yang paling mendasar adalah bagaimana mengelola Sumber Daya Manusia secara efektif untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan dengan mempertimbangkan kebutuhan individu, tantangan lingkungan dan tuntutan masyarakat. Menurut S.B.A. Taneo (2024), persoalan itu lebih pada evaluasi dan refleksi program kurang optimal. Y.M.A. Boimau (2024) lebih menekankan aspek kedisiplinan siswa. Menurutnya, manajemen yang buruk berpengaruh pada sikap disiplin siswa. Y.U. Metkono (2024) memberikan contoh seperti tingkat kehadiran siswa yang tidak maksimal di kelas. D.A. Tamelan (2024) berfokus pada sarana dan prasarana. Ia mengatakan kurangnya sarana dan prasana penunjang dalam proses Kegiatan Belajar dan Mengajar turut memengaruhi proses pembelajaran. Hal yang sama diungkapkan oleh S.Y.M. Kase (2024) bahwa persoalan mendasar dalam manajemen di sekolah adalah masih kurangnya sarana prasarana sekolah seperti kurangnya ruang kelas, tidak tersedianya laboratorium komputer, ruang kepala sekolah, ruang perpustakaan, dan ruang doa, kondisi fisik gedung sekolah masih darurat sehingga memengaruhi minat peserta didik baru untuk

mendaftarkan diri pada satu satuan pendidikan. A. Tanaem (2024), M. Tualaka (2024), dan I. Boimau (2024) menunjukkan kurangnya fasilitas sekolah yang memadai. Tualaka juga menekankan pada keterbatasan anggaran yang memengaruhi sistem manajerial di sekolah. J. Tefa (2024) berfokus pada sikap para pendidik yang tidak bekerjasama yang mengganggu sistem manajemen di sekolah.

J.O.H. Natonis (2024) dan E.H. Kolo (2024) mengatakan bahwa persoalan manajemen di sekolah berkaitan dengan pengelolaan administrasi yang tidak efektif oleh warga sekolah.

Dari pengamatan para guru di atas, persoalan mendasar dalam manajemen di sekolah mencakup pengelolaan Sumber Daya Manusia yang kurang efektif, evaluasi program kurang optimal, rendahnya kedisiplinan siswa dan tingkat kehadiran siswa kurang maksimal, kurangnya sarana dan prasarana, keterbatasan fasilitas sekolah, sikap para pendidik yang tidak bekerjasama, serta pengelolaan administrasi yang tidak efektif oleh warga sekolah. Hal ini menandakan perlunya strategi yang terencana dengan baik untuk meningkatkan manajemen sekolah demi mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik.

Menurut Mahasti Windha Wardhani (2018), guru sebagai manajer kelas dituntut untuk membina kedisiplinan siswa dengan menjadi teladan, mengarahkan, dan memberikan perhatian penuh terhadap siswa. Dengan kata lain, tanggungjawab untuk mendisiplinkan siswa adalah tanggungjawab guru. Demikian halnya dengan persoalan kehadiran siswa yang tidak maksimal dalam kelas adalah tanggungjawab guru. Afriyadi Sofyan dan Umar Darwis (2023) mengatakan bahwa guru bertanggungjawab memastikan kehadiran siswa dalam kelas. Hal ini bertujuan untuk menjaga keteraturan pembelajaran dan menjamin siswa tidak kehilangan kesempatan belajar yang berharga.

Selain itu, staf administrasi atau tenaga kependidikan berperan penting dalam pengelolaan administrasi yang efektif. Yudela Arina, dkk (2022), menekankan bahwa keberhasilan sekolah juga tergantung pada efektivitas operasional sekolah, yang didukung oleh peran penting staf administrasi

dalam memfasilitasi tugas-tugas administratif. Staf administrasi sekolah berperan dalam mendukung proses pendidikan dan meningkatkan kualitas layanan administrasi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pelayanan administrasi di sekolah memerlukan pengetahuan, keterampilan, dan upaya sistematis dari para staf administrasi sekolah.

Dalam konteks ini, kepala sekolah bertanggung jawab atas pengelolaan semua aspek yang disebutkan di atas. Sholeh (2016) menegaskan bahwa tanggungjawab itu termasuk merancang kebijakan yang mendukung pengelolaan sumber daya manusia secara efektif, melakukan evaluasi terhadap program-program pendidikan, memastikan disiplin siswa dan kehadiran yang baik, serta mengatasi masalah terkait fasilitas sekolah dan administrasi. Kepala sekolah juga memiliki peran penting dalam membangun kerja sama antar staf pendidik dan memfasilitasi komunikasi yang efektif di antara mereka. Dengan demikian, kepala sekolah memiliki tanggung jawab besar menerapkan strategi kepemimpinannya untuk meningkatkan manajemen sekolah guna mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik.

Tulung (2014) mendeskripsikan bahwa tanggungjawab guru, staf administrasi dan kepala sekolah pada satuan pendidikan keagamaan Kristen seperti pada SMTK juga sangatlah penting. Menurut Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2016 Pasal 1 Butir 6 Sekolah Menengah Teologi Kristen yang selanjutnya disingkat SMTK adalah satuan pendidikan formal keagamaan Kristen setara dengan Sekolah Menengah Atas (SMA/SMK dan atau sederajat) yang mengintegrasikan mata pelajaran pendidikan umum dengan mata pelajaran keagamaan Kristen. Selanjutnya Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen Kementerian Agama Republik Indonesia, Jeane Marie Tulung, menjelaskan bahwa penyelenggaraan pendidikan keagamaan Kristen bertujuan membentuk manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan bertanggung jawab. Hal ini didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan, yang

menekankan pengembangan pengetahuan, sikap, kepribadian, dan keterampilan dalam praktik agama. Selanjutnya Peraturan Pemerintah ini juga menegaskan bahwa Pendidikan Agama Kristen diselenggarakan dalam berbagai jalur pendidikan, dari formal, non formal dan informal, di mana pengelolaannya melibatkan pemerintah, gereja, dan lembaga keagamaan Kristen.

Lebih lanjut, Tulung (2014) menjelaskan bahwa peran pendidikan Kristen sangat signifikan dalam membentuk karakter Sumber Daya Manusia, sehingga melibatkan berbagai pihak, terutama gereja dan pemerintah, dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui Sekolah Menengah Teologi Kristen. Menurut Tulung meskipun mengelola lembaga pendidikan keagamaan Kristen tidaklah mudah, diperlukan upaya pengembangan kelembagaan yang mencerminkan pertumbuhan, perubahan, dan pembaharuan. Penyikapan terhadap pendidikan yang hanya sebatas mempertahankan *status quo* dapat menghadirkan tantangan bagi masa depan lembaga pendidikan, karena pendidikan akan tertinggal dalam mengakomodasi perubahan dan tuntutan masyarakat yang dinamis.

Hal tersebut menegaskan bahwa pengelolaan lembaga pendidikan Kristen dituntut memiliki kedalaman normatif dan ketajaman visi untuk mendeskripsikan *output* yang diinginkan dan menjaga kelangsungan pendidikan dalam menghadapi tantangan masa depan. Dengan demikian, manusia yang dihasilkan dari pendidikan keagamaan Kristen siap menghadapi perubahan dan tantangan yang akan datang, serta dapat berkontribusi secara positif dalam masyarakat yang dinamis dan transformatif. Karena itu, dalam penelitian ini, penulis fokus melaksanakan penelitian di SMTK, khususnya tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas manajemen dengan mengambil lokus penelitian di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan.

Berdasarkan ulasan Sejarah SMTK Negeri TTS (2024), Sekolah Menengah Teologi Kristen (SMTK) Negeri TTS adalah salah satu satuan pendidikan keagamaan Kristen yang beralamat di Jalan Ikan Paus Oetimu, So'E, Kabupaten Timor Tengah Selatan, Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Dalam menjalankan kegiatannya, SMTK Negeri TTS berada di bawah naungan Kementerian Agama. Pembelajaran di SMTK Negeri TTS dilakukan pada pagi hari. Dalam seminggu, pembelajaran dilakukan selama 6 hari. Pada saat ini, SMTK Negeri TTS memiliki 172 siswa. Sementara itu, sejarah SMTK Benfomeni Kapan (2024) menerangkan bahwa Sekolah Menengah Teologi Kristen (SMTK) Benfomeni Kapan beralamat di Jalan Maryo No. 06 Kapan, Desa Netpala Kecamatan Mollo Utara Kabupaten TTS. Satuan Pendidikan Keagamaan Kristen ini berdiri sejak tanggal 24 Juli 2012 dengan nama SMTK Benfomeni Kapan. Pada saat ini, SMTK Benfomeni Kapan memiliki 703 siswa.

Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas manajemen pembelajaran di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan. Karena itu, penelitian ini akan dikaji dengan judul “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan.”

B. PEMBATASAN MASALAH

Adapun pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah meningkatkan kualitas manajemen di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan?

C. FOKUS MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka fokus penelitian ini adalah strategi kepemimpinan kepala sekolah meningkatkan kualitas manajemen di sekolah. Penelitian ini dilaksanakan di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan.

D. SUB FOKUS MASALAH

Sub fokus masalah dalam penelitian adalah:

1. Peningkatan kualitas manajemen kepala sekolah di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan.
2. Implementasi strategi kepala sekolah di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan.
3. Kontribusi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas manajemen di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan.

E. PERUMUSAN MASALAH

Penulis merumuskan masalah sesuai dengan fokus masalah di atas, sebagai berikut:

1. Bagaimana peningkatan kualitas manajemen kepala sekolah di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan?
2. Bagaimana implementasi strategi kepala sekolah di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan?
3. Bagaimana kontribusi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas manajemen di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan?

F. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk menganalisis peningkatan kualitas manajemen kepala sekolah di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan.
2. Untuk menganalisis implementasi strategi kepala sekolah di SMTK Negeri TTS dan

SMTK Benfomeni Kapan.

3. Untuk menganalisis kontribusi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas manajemen di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan.

G. PARADIGMA

Pendidikan adalah fondasi Pembangunan Nasional yang meliputi berbagai sektor seperti ekonomi, sosial, teknologi, dan keamanan. Pendidikan tidak hanya menghasilkan SDM yang terampil, tetapi juga membentuk masyarakat yang inklusif dan berakhlak mulia. Namun, pendidikan tidak terlepas dari tantangan. Salah satunya adalah, tantangan dalam manajemen di sekolah. Misalnya pengelolaan SDM, keterbatasan fasilitas sekolah, sarana dan prasarana, pengelolaan administrasi, dan sebagainya. Tantangan ini menunjukkan perlunya upaya terintegrasi untuk meningkatkan kualitas manajemen sekolah secara keseluruhan, untuk itu maka perlu peran serta seluruh pihak terkait, termasuk kepala sekolah selaku pimpinan satuan pendidikan. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola semua aspek operasional sekolah. Menurut Grant dalam Sitthisomjin, dkk (2020), *innovation managemement in high performing schools and found that transformational leadership affected school performance*. Artinya kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh pada inovasi pembelajaran. Dalam konteks SMTK, kepala sekolah pada satuan pendidikan keagamaan Kristen memiliki tanggung jawab untuk memastikan pelaksanaan proses pendidikan di SMTK berkualitas sesuai dengan prinsip-prinsip agama Kristen. Manajemen diri kepala sekolah seperti kemampuan untuk mengelola stres, menyelesaikan konflik, dan membangun budaya organisasi yang positif merupakan salah satu strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas manajemen di sekolah, termasuk penerapannya di SMTK.

Kemampuan manajerial kepala sekolah pada setiap satuan pendidikan termasuk di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan, tentu akan memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana manajemen sekolah dapat ditingkatkan dalam konteks pengelolaan satuan pendidikan keagamaan Kristen, terutama dalam pembentukan karakter siswa yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan bertanggung jawab sesuai tuntutan Undang-Undang. Kemampuan manajerial kepala sekolah juga membekali siswa dalam menghadapi tantangan zaman yang terus berubah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang konstruktivisme dan fenomenologis. P. Pardede (Pardede, n.d.) mengatakan bahwa pendekatan kualitatif berlandaskan pada pendekatan fenomenologi dan paradigma konstruktivisme dalam mengembangkan ilmu pengetahuan. Moleong dalam Pardede menjabarkan sebelas karakteristik pendekatan kualitatif yaitu: menggunakan (1) latar alamiah, (2) manusia sebagai instrumen utama, (3) metode pengamatan, wawancara, atau studi dokumen untuk menjaring data, (4) menganalisis data secara induktif, (5) menyusun teori dari bawah ke atas (grounded theory), (6) menganalisis data secara deskriptif, (7) lebih mementingkan proses daripada hasil, (8) membatasi masalah penelitian berdasarkan fokus, (9) menggunakan kriteria tersendiri seperti triangulasi, pengecekan sejawat, uraian rinci, dan sebagainya untuk memvalidasi data, (10) menggunakan desain sementara (yang dapat disesuaikan dengan kenyataan di lapangan), dan (11) hasil penelitian disepakati bersama oleh manusia yang dijadikan sebagai sumber data.

Pertama, penelitian ini menggunakan latar alamiah, yaitu menurut Sugiyono (2017) mencakup pemanfaatan kondisi alam atau lingkungan di mana suatu fenomena terjadi, untuk memahami faktor-faktor seperti geografi, iklim, ekologi, demografi, dan

budaya. **Kedua**, manusia sebagai instrumen utama (human instrument) berperan dalam memahami fenomena sosial yang kompleks melalui pengamatan, empati, dan interaksi langsung dengan subyek penelitian. Ketiga, metode kualitatif yang digunakan terdiri atas pengamatan, wawancara, atau studi dokumen untuk menjangkau data. **Keempat**, analisis data secara induktif yang menurut Fadli (2021) memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap data untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan yang muncul secara alami. **Kelima**, *grounded theory* digunakan untuk mengembangkan teori yang berakar pada data empiris yang dikumpulkan dari lapangan. **Keenam**, analisis data secara deskriptif atau naratif digunakan untuk menyajikan dan menafsirkan data secara rinci, sehingga menurut Sugiyono (2012) dapat memberikan gambaran komprehensif tentang fenomena yang diteliti. **Ketujuh**, penelitian ini lebih mengutamakan proses daripada hasil, dengan menekankan pentingnya perjalanan penelitian, interaksi, dan refleksi yang terjadi selama pengumpulan dan analisis data. **Kedelapan**, masalah penelitian dibatasi berdasarkan batasan yang jelas terhadap ruang lingkup yang diteliti secara mendalam. **Kesembilan**, kriteria tersendiri seperti triangulasi dan pengecekan sejawat digunakan untuk memvalidasi data. **Kesepuluh**, desain penelitian yang digunakan adalah desain sementara yang disesuaikan dengan kenyataan di lapangan. **Kesebelas**, hasil penelitian disepakati bersama oleh seseorang yang dijadikan sebagai sumber data atau subyek penelitian, sehingga menjamin bahwa interpretasi yang dihasilkan mencerminkan pengalaman dan perspektif mereka dengan benar.

Adapun faktor pendukung dan faktor penghambat penting untuk menunjang penelitian ini. Menurut dokumentasi SMTK Negeri TTS (SMTK Negeri TTS, 2024), faktor pendukung SMTK Negeri TTS adalah pada T.A. 2023/2024 memiliki 172 siswa. Selain itu SMTK Negeri TTS telah memiliki sarana dan prasarana yang memadai

gedung sekolah permanen. SMTK ini juga telah ditetapkan sebagai salah satu satuan pendidikan keagamaan Kristen yang beralih status dari sekolah swasta menjadi sekolah negeri pada tahun 2024 berdasarkan Peraturan Menteri Agama nomor 217 tahun 2024. Kepala sekolah pada SMTK Negeri TTS pada saat ini memiliki jenjang kualifikasi pendidikan Magister Pendidikan dengan jumlah guru 20 orang. Sedangkan faktor penghambat adalah masih kurangnya staf administrasi yang menangani fungsi administrasi sekolah serta belum lengkapnya fasilitas multimedia pembelajaran pada setiap kelas.

Sementara itu, SMTK Benfomeni Kapan (SMTK Benfomeni Kapan, 2024) adalah salah satu SMTK swasta yang masih berada di bawah naungan Yayasan tetapi sementara berproses untuk beralih status menjadi sekolah negeri. Selain itu faktor pendukung lain dari SMTK Benfomeni Kapan adalah memiliki 703 siswa pada T.A. 2023/2024. SMTK ini merupakan SMTK dengan jumlah siswa terbanyak di Indonesia. SMTK Benfomeni Kapan juga telah memiliki gedung sendiri di atas lahan seluas 2.500 m² yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana lain seperti ruang kelas, ruang kepala sekolah, kantor, perpustakaan, olahraga, seni budaya, dll. Kepala sekolah pada SMTK Benfomeni Kapan saat ini memiliki jenjang kualifikasi pendidikan Magister PAK dengan jumlah guru (PNS maupun Guru Yayasan) sebanyak 26 orang. Sedangkan faktor penghambat adalah masih kurangnya staf administrasi yang menangani tugas administrasi sekolah serta beberapa sarana prasarana belajar yang perlu dilengkapi.

H. MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang prinsip-prinsip manajemen pendidikan di Satuan Pendidikan Keagamaan Kristen, khususnya di SMTK, dan memperkaya literatur tentang teori manajemen pendidikan. Hasil penelitian ini dapat menjadi landasan bagi civitas akademika Universitas Kristen Indonesia untuk melakukan kajian lebih lanjut dan analisis mendalam tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen pendidikan di lembaga-lembaga pendidikan keagamaan Kristen, sehingga berpotensi mendorong penelitian-penelitian lanjutan yang berkontribusi pada pengembangan dan pengelolaan satuan pendidikan keagamaan Kristen di masa mendatang.

2. Manfaat Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan berharga bagi pengambil keputusan dan pembuat kebijakan pendidikan, baik jajaran pemerintah, lembaga swata pengembang pendidikan maupun oleh gereja. Mereka dapat menggunakan temuan penelitian untuk merancang kebijakan pendidikan yang lebih efektif dan mendukung, serta mengalokasikan sumber daya dengan lebih bijaksana untuk meningkatkan manajemen sekolah dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

3. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan masukan yang berharga bagi upaya meningkatkan kualitas manajemen di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan. Hasil penelitian ini dapat memberikan panduan praktis bagi kepala sekolah, guru, dan staf administrasi di SMTK Negeri TTS dan SMTK Benfomeni Kapan serta satuan pendidikan keagamaan Kristen lainnya, dalam merancang dan menerapkan strategi yang efektif dalam manajemen sekolah sehari-hari, seperti pengelolaan sumber daya, pengembangan kurikulum, peningkatan kualitas pengajaran, peningkatan hasil

akademik siswa, keterlibatan siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler, dan suasana belajar yang lebih baik.

