

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

2.1.1.1. Pengertian Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Dalam lingkungan *human resources*, “kompetensi” merupakan salah-satu kata yang paling sering disebut. Menurut kamus Kompetensi LOMA, kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, system nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan pada tingkah laku. Adapun tingkah laku akan menghasilkan kinerja (Mulyono et al., 2023). Kompetensi adalah pola perilaku yang memiliki rasionalitas dalam mencapai tujuan yang sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Konsep kompetensi mengacu pada kemampuan individu untuk melakukan tindakan tertentu yang telah diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan (Siti Fatimah dkk., 2023). Istilah kompetensi mengaitkan dengan performa dan tindakan yang memiliki dasar rasional dalam memenuhi spesifikasi tertentu ketika menjalankan tugas-tugas tertentu.

Istilah “kompetensi” memiliki dimensi yang beragam, tidak hanya terkait dengan aspek fisik dan mental, tetapi juga mencakup aspek spiritual (Rudiatna, 2022). Kemampuan seseorang untuk menjalankan

suatu tugas dianggap memiliki kompetensi jika individu tersebut memenuhi standar dalam hal sikap, pengetahuan, keterampilan, serta hasil kerjanya yang sesuai dengan standar yang ditetapkan atau diakui oleh lembaga atau pemerintah. Seperti yang diungkapkan oleh Wolf dalam kutipan dari Musfah, “kompetensi adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu: dalam hal ini, melakukan sesuatu sesuai dengan standar yang diharapkan dari para karyawan (Rostiani dkk., 2023).”

Kompetensi pada hakikatnya memiliki komponen *knowledge*, *skill*, dan *personal attitude* dengan demikian kompetensi secara umum dapat diartikan sebagai tingkat pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankannya dalam organisasi (Ardiansah & Makarim, 2024). Berbagai definisi yang dikemukakan diatas pada dasarnya menunjukkan kesamaan pemahaman bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan kemampuan dan kualitas yang dimiliki seseorang dalam pelaksanaan tugas kerjanya sama dengan komponen-komponen yang dimiliki diantaranya pengetahuannya, keterampilan, dan kemampuan. Kompetensi bisa menjadi wahana untuk komunikasi tentang nilai dalam organisasi yang mendorong untuk sampai pada kesimpulan bahwa pendekatan ini bermanfaat untuk manajemen SDM khususnya.

Sagala menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.²¹ Kompetensi merupakan semua pengetahuan, keterampilan, nilai dan

sikap dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu.

Menurut Mulyasa dalam Setyowibowo dan Jaenullah kompetensi merupakan gabungan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang tercermin dalam kebiasaan berpikir dan bertindak (Setyowibowo & Jaenullah, 2024). Kompetensi individu menjadi fitur fundamental yang dikaitkan dengan standar dan kriteria efektivitas kinerja. Selain mempengaruhi perilaku dan kinerja individu, kompetensi juga menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan.

Dari berbagai pengertian diatas pada dasarnya menunjukkan kesamaan pemahaman bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, nilai, dan kualitas yang dimiliki seseorang dalam hal ini adalah kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kerjanya yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu. Ketekunan dalam menjalani kebiasaan berpikir dan bertindak yang konsisten dan berkelanjutan memungkinkan individu untuk menjadi kompeten, yang berarti memiliki dasar-dasar pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas. Kebiasaan ini dipengaruhi oleh prinsip budi pekerti yang tinggi, baik dalam dimensi pribadi, sosial, kemasyarakatan, agama, maupun dalam kerangka kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Semua hal ini

diarahkan untuk mencapai kesuksesan organisasi atau entitas yang terkait.

Sementara itu, dalam dunia manajemen, istilah "manajerial" merujuk pada perpaduan antara seni dan ilmu, menjadi suatu bentuk pengetahuan yang mengatur berbagai aspek secara efektif (Matondang dkk., 2022). Individu yang mempraktikkan ilmu ini disebut sebagai manajer. Dalam konteks kepemimpinan atau manajerial, konsep ini dapat diartikan sebagai kumpulan karakteristik pribadi, perilaku, kemampuan untuk memengaruhi orang lain, pola interaksi, kolaborasi antar peran, kedudukan dalam kerangka administratif, dan persepsi orang lain tentang legitimasi pengaruh.

Manajemen dalam kamus *Ilmiah Popular*, diartikan sebagai pengelolaan usaha: kepengurusan, ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan oleh direksi (Jannah dkk., 2024). Sedangkan dalam kamus lengkap *Bahasa Indonesia*, diartikan pimpinan atau direksi yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi, penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran (Saleh & Arifiani, 2024).

Manajemen diartikan sebagai proses karena semua manajer tanpa ahrus memerhatikan kecakapan atau keahlian khusus, harus melaksanakan kegiatan- kegiatan yang saling berkaitan dalam pencapaian tujuan yang ditentukan (Novadilla & Wahyudi, 2025). Disisi lain memandang manajemen sebagai seni mengandung pengertian sebagai keterampilan atau kemampuan pribadi dan hal tersebut lebih dekat

dengan kegiatan pemimpin, bukan manajer. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa pada dasarnya manajemen merupakan proses kegiatan yang dilakukan melalui kerja sama dengan melibatkan pelaksanaan fungsi manajemen.

Berikut ini merupakan definisi dari beberapa para ahli; Menurut George R. Terry mengatakan manajemen adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya (Laela dkk., 2023). Dengan kata lain, berbagai jenis kegiatan itulah yang membentuk manajemen sebagai suatu proses yang tidak dapat dipisah-pisahkan

Menurut Hook (2006), manajemen berarti menyelesaikan masalah atau tugas organisasi melalui tangan orang lain atau melalui bawahan dari seorang manajer. Sesuai dengan pengertian di atas, jika manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengelola sekolah, berarti kepala sekolah dalam menyelesaikan berbagai kegiatan di sekolah tidak bekerja sendiri melainkan dibantu oleh para stafnya, baik staf administrasi maupun akademik (Yusutria dkk., 2022). Ricky W. Griffin mengartikan manajemen sebagai suatu rangkaian proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengendalian sumber daya dengan tujuan mencapai hasil yang efektif dan efisien (Raymond dkk., 2023). Efektifitas merujuk pada pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang telah dibuat, sementara efisiensi

menunjukkan pelaksanaan tugas dengan cara yang tepat, terstruktur, dan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Pandangan Parker terhadap manajemen menyatakan bahwa manajemen adalah seni dalam melaksanakan tugas-tugas melalui interaksi dengan individu-individu (*the art of getting things done through people*) (M. M. Hamdi dkk., 2023). Konsep manajemen secara umum mencakup serangkaian langkah seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (dikenal sebagai P4) terhadap sumber daya dalam suatu organisasi dengan tujuan pencapaian yang efektif dan efisien (Saleh & Arifiani, 2024). Secara lebih spesifik, manajemen dapat dipandang dalam skala yang lebih luas yang mencakup perencanaan program sekolah, pelaksanaan program sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, pengawasan/evaluasi, serta sistem informasi sekolah.

Makna manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan professional. Manajemen sering diartikan sebagai ilmu karena merupakan suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama (Setyowibowo & Jaenullah, 2024). Manajemen diartikan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Adapun manajemen diartikan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para professional dituntut oleh suatu kode etik.

Secara tidak langsung kegiatan manajemen diartikan sebagai proses pengintegrasian sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi

system total untuk menyelesaikan sesuatu (Siti Fatimah dkk., 2023). Sumber-sumber yang dimaksud pada istilah ini adalah mencakup orang-orang, alat-alat, media, bahan-bahan, uang, serta sarana dan prasarana. Berdasarkan beberapa uraian yang telah disebutkan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa istilah manajemen merupakan manajemen merupakan konsep yang secara umum sudah dipahami sebagai proses kegiatan yang meliputi tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Schermerhorn kemampuan atau kompetensi manajerial adalah suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajemen (Cen, 2023). Ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi.

Berdasarkan dari beberapa pengertian kompetensi manajerial kepala sekolah bisa disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan khusus yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai manajer dalam melakukan fungsi manajemen di lembaga sekolah yang dipimpinnya dan memanfaatkan sumber-sumber manajemen secara efektif dan efisien. Fungsi manajemen ini berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam membuat perencanaan, mengorganisasi, melaksanakan program dan melakukan monitoring- evaluasi. Ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan

rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi.

Menurut Rafli Kosasi dalam Jannah dkk., pada dasarnya kepala sekolah melakukan tiga fungsi sebagai berikut yaitu: membantu para guru memahami, memilih, dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai, menggerakkan para guru, para karyawan, para siswa, dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di sekolah, kepala sekolah juga menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi (Jannah dkk., 2024).

Usaha untuk mencapai tujuan dalam pendidikan harus diawali dengan perencanaan yang mempertimbangkan aset yang tersedia, situasi, dan kondisi yang ada, agar tujuan tersebut tercapai dengan efektif (Saleh & Arifiani, 2024). Semua sumber daya yang terlibat dan eksekusi aktivitas perlu diselaraskan dengan baik agar tercipta kerja sama yang seimbang dalam meraih tujuan tersebut. Kesatuan dan keterpaduan dalam operasi organisasi memerlukan arahan, motivasi, koordinasi, dan kepemimpinan yang efisien. Penerapan semua langkah tersebut harus diawasi, dikendalikan, serta dinilai efisiensi dan efektivitasnya. Hasil evaluasi ini menjadi umpan balik yang berharga untuk menyempurnakan dan meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan langkah-langkah selanjutnya. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dinyatakan bahwa manajemen dapat diartikan sebagai keahlian atau

kemampuan untuk meraih hasil dalam rangka mencapai tujuan tertentu melalui penggerakan individu lain.

Kepala sekolah berasal dari dua kata yakni “Kepala” dan “Sekolah”. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga (Rudiatna, 2022). Sedangkan kata sekolah diartikan sebagai suatu lembaga dimana menjadi tempat memberi dan menerima pelajaran. Secara singkat, kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran. Sebagai manajer yang baik, kepala sekolah harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah (M. M. Hamdi dkk., 2023). Kepala sekolah sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru dan murid, kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan Bersama.

Kepala sekolah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, kata “memimpin” mengandung makna luas, yaitu kemampuan untuk mengerakkan segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Kustomo, 2023). Kepala sekolah juga disebut sebagai *the key person* (penanggungjawab utama atau faktor kunci) dalam menggerakkan potensi sekolah dan mempunyai otoritas

penuh dalam mengelolah sekolah termasuk melakukan pengelolaan dan pengembangan profesionalisme guru.

Kepala sekolah merupakan penggerak dan penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan tujuan-tujuan sekolah yang harus direalisasikan (Yusutria dkk., 2022). Seseorang kepala sekolah memiliki peranan penting dalam menentukan berbagai keputusan yang ada di sekolah bahkan memiliki wewenang dalam terselenggaranya segala kegiatan yang ada di sekolah. Kepala sekolah haruslah mempunyai kualitas yang baik, kualitas kepala sekolah yang dimaksudkan adalah kepala sekolah yang benar-benar memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang cukup menghadapi masalah-masalah yang dihadapi oleh pendidikan di sekolah tersebut, kemudian kepala sekolah yang dapat benar-benar berfungsi sebagai peningkatan mutu pendidikan yang dikelola.

Khusus mengenai kepala sekolah, bahwa berdasarkan analisis tugas kepala sekolah mempunyai dua peran (Saleh & Arifiani, 2024). Peran pertama menekankan kepada administratif manajerial, peran kedua menekankan pada kepemimpinan pengajaran. Dari kedua peran itu dalam kegiatan sehari-hari kepala sekolah lebih banyak melaksanakan tugas administratif manajerial. Peran itu lebih banyak menyita waktu daripada pelaksanaan tugas sebagai pengajar. Untuk menjadi seorang kepala sekolah yang efektif diperlukan ada tiga kecakapan/ Keterampilan manajerial yaitu:

1. Kepala Sekolah sebagai seorang Pemimpin mengetahui setiap apapun keputusan yang akan diambil untuk lembaganya karena Kepala Sekolah sebagai pemimpin tertinggi.
2. Kepala Sekolah diharapkan mempunyai keterampilan dalam berkordinasi dengan baik, baik dengan guru ataupun dengan sekolah lain.
3. Kepala Sekolah diharapkan mempunyai Keterampilan menjaga hubungan baik dengan kepala dinas setempat selaku atasan maupun dengan guru dan staf selaku bawahannya (Saleh & Arifiani, 2024).

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab pendidikan dan pembelajaran di sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya murid, kerjasama sekolah dan orang tua, serta sosok *outcome* sekolah yang prospektif. Kepala Sekolah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikann. Sekolah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan, keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah, kepala sekolah yang berhasil apabila memahami keberadaan Sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggung jawab untuk memimpin Sekolah.

2.1.1.2. Manfaat dan Fungsi Manajerial Kepala Sekolah

Sebuah organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang efektif, yaitu seseorang yang mampu menggerakkan membimbing,

mengarahkan, memotivasi, memberi informasi dan mengajak dengan sukarela terhadap orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi serta anggotanya dapat merasakan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi, baik kebutuhan bekerja, motivasi, rekreasi, kesehatan, sandang, pangan, papan, maupun kebutuhan lainnya yang pantas didapatkannya (Zulkarnaen, 2022). Hal tersebut dapat terjadi apabila pemimpin dapat melaksanakan fungsi utamanya untuk menjalankan kepemimpinan dengan baik dan benar berdasarkan aturan yang ditetapkan organisasi.

Seorang kepala sekolah sebagai pengelola manajemen sekolah harus memahami fungsi-fungsi dasar manajemen yaitu (Mardisal & Jalinus, 2023):

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*Planning*) adalah proses menetapkan langkah-langkah yang harus diambil oleh sekolah untuk melaksanakan program-program yang telah dirancang. Tahap awal dari perencanaan melibatkan penetapan tentang "apa, kapan, dan bagaimana" tugas-tugas harus dilaksanakan. Keberhasilan serta kelancaran dari aktivitas yang dijalankan untuk mencapai tujuan yang ditargetkan secara efektif dan efisien sangat bergantung pada keberadaan perencanaan yang baik (Ratnawulan dkk., 2023).

Perencanaan berkaitan dengan tujuan dan sasaran yang dilakukan, akan tetapi seorang manajer juga selain sebagai perencana ia juga sebagai pelaksana. Hal ini harus disadari oleh seorang kepala sekolah. Kepala sekolah hanya merupakan tugas

tambahan yang diberikan kepada seorang guru yang diangkat sebagai kepala sekolah. Ini sesuai dengan permen diknas no 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah pada Bab 1 Pasal ayat 1 yang mengatakan: “Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA),taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI)

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Terjadi dari pengelompokkan aktivitas, penentuan aktivitas dan adanya ototritas yang akan membawa pada aktivitas pencapaian tujuan, mendistribusikan atau mengalokasikan tugas-tugas pada orang-orang yang diberi kewenangan yang dituangkan dalam sk tugas. Pengorganisasian adalah suatu proses membagi kerja dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuan mengalokasikan sumberdaya, serta mengkoordinasikan dalam

rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi (Mardisal & Jalinus, 2023).

Pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

c. Penggerakan (*Actuating*)

Pada tahap Pelaksanaan (*Actuating*), Kepala sekolah memanfaatkan berbagai sarana dan alat, seperti komunikasi, instruksi, saran, teguran, serta pujian, untuk mendorong para anggota staf pendidikan agar melaksanakan tugas mereka dengan tekad yang tulus dan kolaborasi yang kuat, seolah menjadi mitra kerja yang efektif bagi kepala sekolah. Tindakan ini menghasilkan dinamika dalam operasional sekolah dan memastikan kelancaran pelaksanaan tugas. Tahap ini umumnya dikenal dengan istilah "penggerakan" (*actuating*) (Mardisal & Jalinus, 2023).

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan (*controlling*) dilakukan ketika kegiatan sekolah sedang berlangsung. Kepala sekolah perlu terus-menerus melakukan pengawasan atau pengendalian untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan operasional sekolah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan melakukan pengawasan, kepala sekolah dapat memastikan bahwa gerakan dan

perkembangan kegiatan sekolah tetap sesuai dengan rencana yang telah diatur sebelumnya (Mardisal & Jalinus, 2023).

e. Evaluasi (*evaluation*)

Evaluasi (*evaluation*) melibatkan penilaian terhadap hasil kerja yang telah dicapai dalam rangka program yang telah dirancang sebelumnya. Ini kemudian diwujudkan dalam bentuk presentase pencapaian tujuan atau target yang sebenarnya. Dalam konteks ini, kepala sekolah memiliki peran dalam mengevaluasi aspek-aspek yang perlu diperbaiki, mengidentifikasi penyebab dari hambatan atau kendala yang mungkin muncul, dan mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki kinerja di masa depan. Fase ini dikenal sebagai "evaluasi". (Mardisal & Jalinus, 2023)

Seorang kepala sekolah adalah pemimpin yang memiliki peran langsung dalam pengelolaan sekolah. Kepala sekolah bertindak sebagai pengawas pendidikan yang mengemban tanggung jawab untuk mengawasi berbagai aspek kegiatan pengajaran dan pendidikan di dalam lingkup sekolah (Mulyono dkk., 2023). Kesuksesan sebuah sekolah sangat dipengaruhi oleh sejauh mana kepala sekolah mampu melaksanakan tugas-tugas dan misi yang diberikan kepadanya (Devi dkk., 2023). Hal ini tergantung pada kepribadian dan kemampuannya dalam berinteraksi dengan berbagai pihak, termasuk masyarakat. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk menciptakan kondisi sosial yang mendukung jalannya kegiatan di sekolah.

Secara praktis penelitian tentang kompetensi manajerial kepala

sekolah dengan mengacu pada lampiran surat keputusan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah / Madrasah yaitu mengenai Kompetensi Kepala Sekolah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional dalam hal ini memuat kompetensi manajerial yang terdiri atas 16 butir sebagai berikut (Ratnawulan dkk., 2023):

Tabel 2.1 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah / Madrasah

No	Kompetensi	Dimensi Kompetensi	
1	Manajerial	2.1	Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
		2.2	Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
		2.3	Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal
		2.4	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
		2.5	Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
		2.6	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		2.7	Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
		2.8	Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
		2.9	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
		2.10	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan

			arah dan tujuan pendidikan nasional.
		2.11	Mengelola keuangan sekolah madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.
		2.12	Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
		2.13	Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
		2.14	Mengelola sistem informasi sekolah dalam penyusunan program dan pengambilan keputusan.
		2.15	Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
		2.16	Melakukan monitoring, evaluasi, pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

2.1.1.3. Ruang Lingkup Kompetensi Kepala Sekolah

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS) (Dirahman dkk., 2023). Dalam perkembangan selanjutnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya (Simanjuntak dkk., 2024). Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).

Diantara ruang lingkup yang dapat dinilai dari kompetensi manajerial kepala sekolah adalah:

1. Memberdayakan orang lain

Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di dalam lembaga sekolah bertanggung jawab untuk memberdayakan para anggotanya secara khusus kepada para guru dan pegawai. Pengembangan yang dimaksud adalah berkaitan dengan penguatan system keilmuan yang mumpuni sehingga mewujudkan pengajar yang berkualitas (Ratnawulan dkk., 2023).

2. Mengarahkan

Kemampuan untuk memberi tahu orang lain mengenai apa yang perlu dilakukan dan membuat orang lain menuruti keinginannya dengan selalu mengingat manfaat jangka panjang bagi organisasi. Kekuatan positif memberikan kekuatan pada pemimpin untuk membangkitkan semangat pengikut. Kekuatan positif juga digunakan pemimpin untuk mengilhami dan menjabarkan misi kepada kelompok (Ratnawulan dkk., 2023).

3. Kerjasama

Kerjasama adalah Kemampuan untuk bekerja dan membuat orang bekerjasama dengan orang-orang lain. Kerja sama atau *relationship* yaitu kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi, memiliki hubungan kerja yang baik dengan orang lain. Kompetensi ini meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasi, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya (Ratnawulan dkk., 2023).

4. Kepemimpinan (*Leadership*)

Dalam upaya meningkatkan kapasitasnya, seorang kepala sekolah perlu mengetahui tentang keterampilan dasar dalam memimpin. Keterampilan ini dapat menjadi modal bagi kepala sekolah untuk mengelola organisasi ataupun sekolah oleh karena itu kompetensi manajerial kepala sekolah adalah keterampilan yang diperlukan oleh seorang kepala sekolah untuk mengelola dan memimpin sekolah secara efektif. Diantara kapasitas yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi dan mampu mengefektifkan perencanaan.
- b. Kemampuan mengorganisasikan dengan indikator yaitu mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelolah personil.
- c. Kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi, kepala sekolah harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Hal ini termasuk kemampuan berbicara, mendengarkan, menulis, dan mempresentasikan ide dan gagasan yang jelas dan efektif.
- d. Kemampuan mengadakan pengawasan dengan indikator yaitu mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional (Ratnawulan dkk., 2023).

Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam usaha meningkatkan kinerja guru, dengan tujuan mewujudkan kualitas pendidikan yang unggul, telah menjadi suatu prioritas yang tak terbantahkan (Rahayu dkk., 2024). Kepala sekolah, baik dengan sukarela maupun terpaksa, harus memiliki keterampilan manajerial yang kuat untuk mengelola sekolah yang dipimpinnya. Mereka memiliki peran sentral dalam menciptakan iklim organisasi sekolah yang mendukung, yang mampu mengakomodasi perubahan berkelanjutan. Manajemen, sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari proses pendidikan, memainkan peran vital dalam keseluruhan proses tersebut (R. Hamdi dkk., 2023).

Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memiliki pemahaman yang mendalam mengenai fungsi-fungsi manajemen, termasuk perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pembinaan, terutama dalam konteks para guru. Jika kepala sekolah berhasil memenuhi tujuan meningkatkan produktivitas kerja para guru, maka tujuan pembangunan yang sejalan dengan nilai-nilai Pancasila, UUD 1945, dan cita-cita Pendidikan Nasional dapat tercapai. Ini juga akan menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap menghadapi tantangan perubahan zaman dengan tangguh.

2.1.2. Perubahan Kurikulum

2.1.2.1. Pengertian Kurikulum

Kurikulum secara etimologi berasal dari bahasa Latin “*curir*” yang artinya pelari, dan “*curere*” yang artinya tempat berlari. Istilah

kurikulum berasal dari dunia olahraga zaman Romawi kuno, yang memiliki arti suatu arah yang harus di tempuh pelari mulai start hingga finish (Khoirurrijal dkk., 2022). Secara terminologi, kurikulum mengandung pengertian sebagai sejumlah pengetahuan ataupun mata pelajaran yang harus ditempuh peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kurikulum merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan, sekaligus sebagai pedoman dan pelaksanaan pendidikan (Adha & Fadhila, 2023). Kurikulum mencerminkan falsafah hidup bangsa, ke arah mana dan bagaimana bentuk kehidupan itu kelak akan ditentukan oleh kurikulum yang digunakan oleh bangsa tersebut. Nilai sosial, kebutuhan dan tuntutan masyarakat cenderung mengalami perubahan antara lain akibat dari kemajuan ilmu dan teknologi (Aslan & Wahyudin, 2020). Oleh sebab itu, kurikulum harus dapat mengantisipasi perubahan tersebut, sebab pendidikan adalah cara yang dianggap paling strategis untuk mengimbangi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut.

John Franklin Bobbit (1918) dalam Khoirurrijal dkk., (2022) Kurikulum adalah suatu gagasan, telah memiliki akar kata bahasa Latin *Race- Source*, menjelaskan kurikulum sebagai “mata pelajaran perbuatan” dan pengalaman yang dialami anak-anak sampai menjadi dewasa, agar kelak sukses dalam masyarakat orang dewasa.

Edward A. Krug (1957) dalam (Adha & Fadhila, 2023) kurikulum terdiri dari cara yang digunakan untuk mencapai atau melaksanakan tujuan yang diberikan sekolah. Pengertian kurikulum sebagaimana

tertuang dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal ayat (19) merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta carayang digunakan dalam pedoman kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Kurikulum merupakan progam pendidikan yang disediakan oleh lembaga pendidikan atau dalam hal ini merupakan sekolah yang diberikan kepada peserta didiknya (Aslan & Wahyudin, 2020).

Setelah melihat beberapa definisi para pakar tentang kurikulum dan setelah melihat praktek kurikulum di sekolah, peneliti berkesimpulan bahwa kurikulum pada dasarnya acuan yang dipakai sekolah dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran praktis mengalami berbagai kendala, antara lain dalam analisis isi materi terkadang mengalami masalah karena apa yang menjadi harapan sekolah dalam mengembangkan pembelajaran terikat dengan standar yang ada, baik dari sisi waktu maupun dari sisi aturan teknis, maka madrasah harus melakukan terobosa-terobosan alternatif untuk menjembatani antara yang diharapkan dengan kenyataan yang ada, maka muatan lokal akan menjadi bagian penting dalam memberikan keleluasaan madrasah dalam memberikan materi-materi yang menjadi unggulan di sekolah.

2.1.2.2. Perubahan Kurikulum di Indonesia

1. Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK)

Kurikulum berbasis kompetensi (KBK) adalah suatu konsep pendekatan, strategi kurikulum yang menekankan pada penguasaan berbagai kompetensi tertentu (Khoirurrijal dkk., 2022). Peserta didik

tidak hanya menguasai pengetahuan dan pemahaman, tetapi juga keterampilan, sikap, minat, motivasi dan nilai-nilai agar dapat melakukan sesuatu dengan penuh tanggung jawab.

1. Dasar pemikiran untuk menggunakan konsep kompetensi dalam kurikulum:

- a. Kompetensi berkenaan dengan kemampuan siswa melakukan sesuatu dalam berbagai konteks.
- b. Kompetensi menjelaskan pengalaman belajar yang dilakukan siswa untuk menjadi kompeten
- c. Kompetensi merupakan hasil belajar (learning outcomes) yang menjelaskan hal-hal yang dilakukan siswa setelah melalui proses pembelajaran.
- d. Kendala yang dirasakan oleh siswa guru harus selalu memantau dan mengarahkan siswa agar kendala yg dialami bisa teratasi (Musyawir dkk., 2024)

2. Ciri-ciri kurikulum berbasis kompetensi Depdiknas (2002) menjelaskan ciri-ciri kurikulum berbasis kompetensi yaitu:

1. Memperhatikan apa yang sah diperoleh siswa selama dilaksanakan KBM.
2. Hasil akhir dari sebuah pembelajaran adalah anak mempunyai agama dan keterampilan.
3. Metode pembelajarannya bermacam-macam Sumber belajar tidak hanya mengandalkan guru namun dari segala sesuatu yang mengandung edukasi.

4. Penilaian berdasarkan proses yang dilalui siswa dan hasilnya

2. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)

Salah satu rujukan dalam pengembangan kurikulum di Indonesia adalah kurikulum KTSP. Pencapaian kompetensi adalah orientasi dari KTSP, maka dari itu KTSP sering disebut dengan KBK yang disempurnakan (Aslan & Wahyudin, 2020). Unsur standar kompetensi dan kompetensi dasar yang melekat pada KBK serta adanya prinsip yang sama dalam pengelolaan kurikulum yakni yang disebut dengan Kurikulum Berbasis Sekolah (KBS).

KTSP mempunyai karakteristik yang sama dengan KBK yaitu guru bebas untuk melakukan perubahan, revisi dan penambahan dari standar yang sudah dibuat pemerintah, mulai dari tujuan, visi-misi, struktur dan muatan kurikulum, beban belajar, kalender pendidikan sampai pengembangan silabus (Eva Ervia dkk., 2024).

Badan standar Nasional Pendidikan (BSNP) telah membuat Standar Kompetensi dan kompetensi dasar, yang diturunkan dari Standar Kompetensi Lulusan (SKL), yang dijadikan rujukan harus dari kompetensi inti dan Standar kelulusan sedangkan yang menjadi prinsip pengembangan adalah KBS yang dirancang untuk memberdayakan daerah dan sekolah dalam merencanakan, melaksanakan dan mengelola serta menilai proses dan hasil pembelajaran sesuai dengan daerahnya masing-masing (Khoirurrijal dkk., 2022). KTSP lahir dari semangat dari daerah-daerah bahwasannya pendidikan tidak hanya menjadi tanggung jawab

pemerintah pusat saja melainkan juga menjadi tanggung jawab pemerintah daerah, oleh sebab itu dilihat dari pola atau model kurikulum pengembangannya KTSP merupakan salah satu model kurikulum bersifat desentralisasi.

1. Landasan Penyusunan Kurikulum KTSP

- a. UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- b. PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
- c. Permendikbud Nomor 22 Tahun 2006 tentang standar isi
- d. Permendikbud Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan
- e. Permendikbud Nomor 24 Tahun 2006 dan Nomor 6 Tahun 2007 tentang Pelaksanaan Permendiknas Nomor 22 dan 23 tahun 2006
- f. Permendiknas Nomor 20 tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan (Khoirurrijal dkk., 2022)

2. Konsep Dasar KTSP dan Karakteristik Kegiatan Pembelajarannya

Konsep dasar KTSP meliputi 3 aspek yang saling berkaitan yaitu:

- a. Kegiatan pembelajaran
- b. Penilaian
- c. Pengelolaan kurikulum berbasis sekolah (Aslan & Wahyudin, 2020)

Sedangkan menurut Kunandar dalam bukunya Abdullah Idi karakteristik pembelajaran dalam KTSP adalah sebagai berikut:

- a. KTSP menuntun siswa untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, minat, bakat yang akhirnya akan membentuk siswa yang mempunyai kemandirian dan ketrampilan.
- b. KTSP berorientasi pada hasil belajar dan keberagaman
- c. Strategi pembelajaran yang digunakan beraneka ragam
- d. Sumber belajar bukan hanya guru namun bisa teman sekelasnya, buku-buku film yang mengandung edukasi
- e. Penilaian dilihat dari proses dan hasilnya pada suatu target pencapaian kompetensi

3. Kurikulum 13 (K13)

Kurikulum KTSP dianggap belum sempurna dan masih banyak kekurangan, apalagi saat ini adalah era digital yang apa-apa bias dilakukan dengan teknologi maka KTSP harus segera dirubah menjadi kurikulum 2013 (Amin & Samad, 2024). Berkembangnya teknologi adalah salah satu alasan yang relevan untuk menyempurnakan sebuah kurikulum. Sejarah pergantian dan perubahan kurikulum tidak terlepas dari sejarah yang menaunginya.

Sejarah yang melatarbelakangi lahirnya kurikulum KTSP merupakan bentuk implementasi Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Substansi kurikulum ini adalah peraturan pemerintah No.19 tahun 2005 tapi isi dan arah pengembangan pembelajaran masih memiliki keberhasilan,

karakteristik dalam paket kompetensi yang ada pada KTSP yang memiliki kesamaan juga dengan karakteristik kurikulum KBK (Khoirurrijal dkk., 2022).

Berkaitan dengan pengembangan kurikulum, kurikulum 2013 lebih menekankan pada pendidikan karakter, dengan harapan melahirkan insan yang produktif, kreatif, inovatif dan berkarakter. Meningkatkan proses dan hasil belajar yang diarahkan kepada pembentukan budi pekerti dan peserta didik yang berakhlak mulia sesuai dengan standar kompetensi lulusan pada setiap satuan pendidikan adalah tujuan pendidikan karakter pada kurikulum 2013. Kurikulum 2013 menekankan pengembangan kompetensi pengetahuan, ketrampilan, dan sikap anak didik secara holistik. Kompetensi pengetahuan, ketrampilan dan sikap ditentukan oleh rapor dan merupakan penentuan kenaikan kelas dan kelulusan anak didik.

1. Karakteristik kurikulum 2013

Masing-masing kurikulum memiliki karakteristik tersendiri, demikian halnya dengan kurikulum 2013 yang dirancang oleh pemerintah. Adapun kurikulum 2013 dirancang dengan karakteristik sebagai berikut: 1) Mengembangkan secara seimbang antara kognitif, afektif dan psikomotor; 2) Siswa menerapkan apa yang sudah di dapat disekolah dalam kehidupannya sehari-hari; 3) Mengembangkan afekti, kognitif dan psikomotorik serta menerapkannya dalam berbagai situasi di sekolah dan masyarakat; 4) Memberi kesempatan yang banyak kepada siswa untuk

mengembangkan aspek afeksi, kognitif dan psikomotorik; 5) Kompetensi inti dijabarkan menjadi kompetensi dasar; 6) Kompetensi dasar yang diturunkan dari kompetensi inti harus sesuai dan sinkron; 7) Kompetensi dasar dikembangkan didasarkan pada prinsip akumulatif, saling memperkuat dan memperkaya antar mata pelajaran dan jenjang pendidikan (organisasi horisontal dan vertikal) (Aslan & Wahyudin, 2020).

2. Landasan Pengembangan Kurikulum K13

Landasan filosofis, yuridis dan konseptual pengembangan kurikulum 2013 sebagai berikut:

a. Landasan filosofis

- 1) Berbagai Etika dasar dalam pembangunan pendidikan adalah filosofis Pancasila
- 2) Filosofis pendidikan yang berbasis pada nilai-nilai fundamental, nilai akademik, kebutuhan peserta didik, dan masyarakat (Eva Ervia dkk., 2024).

b. Landasan yuridis

- 1) RPJMM 2010-2014 Sektor Pendidikan, tentang Perubahan Metodologi pembelajaran dan Penataan Kurikulum
- 2) PPNo. 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan
- 3) INPRES No 1 Tahun 2010 tentang Percepatan Pelaksanaan Prioritas Pembangunan Nasional, penyempurnaan kurikulum dan metode pembelajaran aktif berdasarkan nilai-

nilai budaya bangsa untuk membentuk daya saing dan karakter bangsa (Rusmita & Fitriyeni, 2024).

c. Landasan konseptual

- 1) Pendidikan sesuai dengan kehidupan di masyarakat.
- 2) Kurikulum berasaskan kompetensi dan karakter.
- 3) Pembelajaran disesuaikan dengan kondisinya
- 4) Pembelajaran aktif (*student active learning*)
- 5) Penilaian yang valid, utuh, dan menyeluruh (Rusmita & Fitriyeni, 2024)

4. Kurikulum Merdeka (Kurmer)

a. Pengertian Kurikulum Merdeka (Kurmer)

Kurikulum merdeka adalah kurikulum yang bertujuan untuk mengasah minat dan bakat anak sejak dini dengan berfokus pada materi esensial, pengembangan karakter, dan kompetensi peserta didik. kurikulum merdeka sudah diuji coba di 2.500 sekolah penggerak (Aslan & Wahyudin, 2020). Tidak hanya di sekolah penggerak, kurikulum ini juga diluncurkan di sekolah lainnya. Menurut data Kemdikbud Riset, sampai saat ini, telah ada sebanyak 143.265 sekolah yang sudah menggunakan kurikulum merdeka (Lestari dkk., 2023). Jumlah ini akan terus meningkat seiring mulai diberlakukannya Kurikulum Merdeka pada tahun ajaran 2022/2023 di jenjang TK, SD, SMP, hingga SMA.

Kurikulum merdeka merupakan kurikulum dengan pembelajaran intrakurikuler yang beragam di mana konten akan

lebih optimal agar peserta didik memiliki cukup waktu untuk mendalami konsep dan menguatkan kompetensi (Aulia dkk., 2023). Dalam proses pembelajaran guru memiliki keleluasaan untuk memilih berbagai perangkat pembelajaran sehingga pembelajaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan belajar dan minat peserta didik. Di dalam kurikulum ini terdapat proyek untuk menguatkan pencapaian profil pelajar Pancasila (Damiani dkk., 2024). Kemudian, dikembangkan berdasarkan tema tertentu yang ditetapkan oleh pemerintah. Proyek ini tidak bertujuan untuk mencapai target capaian pembelajaran tertentu, sehingga tidak terikat pada konten mata pelajaran.

Karakteristik kurikulum merdeka tersebut juga menggambarkan kenggunanya, pertama, materi lebih sederhana dan mendalam (Adha & Fadhila, 2023). Dalam kurikulum merdeka dilakukan pengurangan materi yang signifikan. Materi-materi yang disajikan dibatasi materi esensial. Pengurangan materi tersebut memberikan kesempatan bagi siswa untuk mendalami materi yang lebih luas. Kedua, lebih merdeka, pada kurikulum sebelumnya, peminatan dilakukan sejak awal, namun pada kurikulum merdeka, peserta didik diberi kesempatan lebih luas untuk memilih mata pelajaran yang diminatinya sesuai bakat dan aspirasinya. Sedangkan bagi guru dapat mengajar sesuai tahapan capaian dan perkembangan peserta didik.

Ketiga, lebih relevan dan interaktif. Dalam kurikulum ini interaksinya menggunakan pendekatan proyek dengan isu-isu yang aktual dan kontekstual untuk menopang pengembangan karakter dan kompetensi profil pelajar pancasila. Siswa membentuk kelompok untuk mengenali permasalahan yang sedang menjadi isu untuk penguatan profil pelajar pancasila, yaitu, pelajar sepanjang hayat.

Kurikulum merdeka adalah sebuah nama kurikulum baru yang telah di sahkan sebagai kurikulum penyempurna dari kurikulum 2013 dan kurikulum darurat (Eva Ervia dkk., 2024). Kurikulum ini akan di implementasikan secara menyeluruh pada tahun 2024 setelah dilakukan evaluasi K- 13. Inti dari kurikulum merdeka ini adalah merdeka belajar. Hal ini dikonsep agar siswa bisa mendalami minat dan bakatnya masing-masing. Misalnya, jika dua anak dalam satu keluarga memiliki minat yang berbeda, maka tolok ukur yang dipakai untuk menilai tidak sama.

Kemudian anak juga tidak bisa dipaksakan mempelajari suatu hal yang tidak disukai sehingga akan memberikan otonomi dan kemerdekaan bagi siswa dan sekolah. Penerapan kurikulum merdeka terbuka untuk seluruh satuan pendidikan PAUD, SD, SMP, SMA, SMK, Pendidikan Khusus, dan Kesetaraan (Lestari dkk., 2023). Selain itu, satuan pendidikan menentukan pilihan berdasarkan angket kesiapan implementasi kurikulum merdeka yang mengukur kesiapan guru, tenaga kependidikan dan satuan pendidikan dalam pengembangan kurikulum. Pilihan yang paling

sesuai mengacu pada kesiapan satuan pendidikan sehingga implementasi kurikulum merdeka semakin efektif jika makin sesuai kebutuhan.

Menurut kemendikbud Nadiem Makariem, inti dari kurikulum merdeka adalah merdeka belajar, yaitu konsep yang dibuat agar siswa bisa mendalami minat dan bakatnya masing-masing (Eva Ervia dkk., 2024). Jika sebelumnya di kurikulum 2013 peserta didik harus mempelajari semua mata pelajaran (di tingkat TK hingga SMP) dan akan dijuruskan menjadi IPA/IPS di tingkat SMA, lain halnya dengan kurikulum merdeka. Di kurikulummerdeka, peserta didik tidak akan lagi menjalani hal seperti itu.

Kurikulum merdeka, peserta didik tidak akan lagi ‘dipaksa’ untuk mempelajari mata pelajaran yang bukan menjadi minat utamanya (Khoirurrijal dkk., 2022). Peserta didik bisa dengan ‘merdeka’ memilih materi yang ingin dipelajari sesuai minat masing-masing. Ini dia yang dimaksud dengan konsep merdeka belajar.

Kurikulum Ini juga mengutamakan strategi pembelajaran berbasis proyek (Damianti dkk., 2024). Artinya, peserta didik akan mengimplementasikan materi yang telah dipelajari melalui proyek atau studi kasus, sehingga pemahaman konsep bias lebih terlaksana. Nama proyek ini adalah Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila. Proyek ini sifatnya lintas mapel. Melalui proyek

ini, siswa diminta untuk melakukan observasi masalah dari konteks lokal dan memberikan solusi nyata terhadap masalah tersebut.

Dengan adanya proyek ini, fokus belajar peserta didik tidak lagi hanya semata-mata untuk mempersiapkan diri menghadapi soal-soal ujian. Dengan fokus seperti ini, kegiatan belajar-mengajar tentu akan terasa jauh lebih seru dan menyenangkan, dari pada hanya fokus mengerjakan latihan soal saja.

b. Landasan Pengembangan Kurikulum Merdeka

Kurikulum memiliki peran yang sangat strategis dan menentukan dalam pelaksanaan dan keberhasilan pendidikan. pengembangan kurikulum yang baik didasarkan pada sejumlah landasan, yakni landasan filosofis, sosiologis, psikologis, konseptual-teoretis, historis, dan yuridis (Khoirurrijal dkk., 2022). Landasan filosofis dalam pengembangan kurikulum menentukan mutu capaian pembelajaran, sumber dan isi dari kurikulum, proses pembelajaran, posisi peserta didik, penilaian proses dan hasil belajar, hubungan peserta didik dengan masyarakat dan lingkungan, dan mutu lulusan.

Landasan filosofis yang dipilih diharapkan dapat memberikan dasar bagi pengembangan seluruh potensi peserta didik menjadi manusia Indonesia unggul sebagaimana tercantum dalam tujuan pendidikan nasional (Eva Ervia dkk., 2024).

Secara sosiologis, pendidikan berakar pada budaya bangsa untuk membangun kehidupan bangsa masa kini dan masa

mendatang. Sejalan dengan pandangan ini, kurikulum dikembangkan berdasarkan budaya bangsa Indonesia yang beragam, diarahkan untuk membangun kehidupan masa kini, dan untuk membangun dasar bagi kehidupan bangsa yang lebih baik di masa depan. Kurikulum hendaknya diyakini sebagai rancangan pendidikan untuk mempersiapkan kehidupan generasi muda bangsa.

Pengembangan kurikulum juga harus memperhatikan kebutuhan pendidikan yang dapat memberi kesempatan dan pengalaman kepada peserta didik mengembangkan segenap potensi diri yang dimiiknya agar menjadi capaian orestasi yang unggul. Proses pendidikan harus memperhatikan tingkat perkembangan berpikir, minat, motivasi, dan segenap karakteristik yang dimiliki peserta didik (Aslan & Wahyudin, 2020).

Pendidikan harus mampu memfasilitasi bertumbuh kembangnya kecerdasan spiritual, social, emosional, dan intelektual secara berimbang. Proses pendidikan harus memperhatikan tingkat kematangan psikologis serta kematangan fisik peserta didik (Fitrianti dkk., 2024). Dengan demikian, pendidikan diharapkan akan mampu menghasilkan kecemerlangan akademik dan non-akademik peserta didik. Pengembangan kurikulum harus pula memperhatikan kebutuhan pembelajaran Era Industri 4.0 dan Society 5.0,

Program merdeka belajar merdeka kementerian pendidikan dan kebudayaan. kurikulum pendidikan tinggi semestinya juga dikembangkan dengan mengacu pada teori pendidikan berdasarkan standar (*standard-based education*) atau pendidikan berbasis capaian (*outcome-based education*) dan kurikulum berbasis kompetensi (*competencybased curriculum*) atau kurikulum berbasis capaian (*outcome-based curriculum*) (Adha & Fadhila, 2023).

Pendidikan berdasarkan standar menetapkan standar nasional sebagai kualitas minimal yang selanjutnya diderivasi menjadi standar kompetensi lulusan (capaian pembelajaran lulusan), standar isi, standar proses, standar penilaian, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan pendidikan (Saleh & Arifiani, 2024). Kurikulum berbasis capaian dirancang untuk memberikan pengalaman belajar seluas-luasnya bagi peserta didik dalam mengembangkan kemampuan untuk bersikap (spiritual dan sosial), berpengetahuan, dan berketerampilan.

Landasan historis pengembangan kurikulum mengacu pada berbagai pengalaman sejarah yang berpengaruh terhadap kurikulum yang dikembangkan (Musyawir dkk., 2024). Pengkajian tentang landasan historis akan memberikan pemahaman yang lebih jelas dan utuh tentang kurikulum, baik pada dimensi masa lalu, masa kini, dan masa depan. Dengan landasan historis tersebut

pengembang kurikulum akan dapat menghindari kesalahan yang pernah terjadi pada masa lampau dan dapat memberi pemahaman tentang hal-hal futuristik yang harus diakomodasi dalam pengembangan kurikulum.

Secara yuridis, pengembangan kurikulum di tingkat SD tentu harus mengacu pada sejumlah regulasi yang ada. Pengembangan kurikulum harus mempertimbangkan dan mengakomodasi antara lain Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Undang-Undang RI No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Peraturan Presiden RI No 8 Tahun 2012 tentang kerangka kualifikasi nasional Indonesia (KKNI), peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan RI No 3 Tahun 2020 tentang standar nasional pendidikan tinggi yang merupakan perubahan dari Permenristekdikti No 44 Tahun 2015. Pengarus utamaan pendidikan karakter dalam semua jalur, jenis, dan jenjang pendidikan merupakan keniscayaan (Khoirurrijal dkk., 2022).

Hal mendasar dari pendidikan karakter adalah mendidik dan memberdayakan peserta didik agar mereka memiliki kepribadian dan karakter yang baik dalam hidupnya. Lickona (1992) menekankan pentingnya tiga komponen karakter yang baik (*components of good character*), yaitu pengetahuan tentang moral

(moral knowing), perasaan tentang moral (*moral feeling*), dan perbuatan atau perilaku moral (*moral action*).

Dengan kata lain, pendidikan karakter diperlukan agar peserta didik dapat memahami, merasakan, dan mengerjakan nilai-nilai kebajikan. *Sustainable development goals* (SDGs) merupakan suatu rencana aksi global yang disepakati oleh para pemimpin dunia, termasuk Indonesia, guna mengakhiri kemiskinan, mengurangi kesenjangan dan melindungi lingkungan

2.1.2.3. Dampak Perubahan Kurikulum

Pada dasarnya, setiap implementasi kebijakan kurikulum yang diberlakukan oleh pemerintah sangat ditentukan oleh kemampuan guru mengimplementasi dengan benar. Implementasi tersebut sedikit banyaknya dipengaruhi oleh persepsi dan interpretasi yang dimiliki oleh guru-guru. Menurut (Lundeberg dan Levin, 2003) Persepsi dan interpretasi guru terhadap kurikulum berakar pada pengetahuan dan pengalaman guru itu sendiri. Kurikulum setidaknya mencakup empat komponen utama (Khoirurrijal dkk., 2022): 1) Tujuan-tujuan pendidikan yang ingin dicapai. 2) Pengetahuan, ilmu-ilmu, data-data, aktivitas-aktivitas dan pengalaman dari mana-mana. 3) Metode dan cara-cara mengajar dan bimbingan yang diikuti murid-murid untuk mendorong mereka kepada yang dikehendaki dan tujuan-tujuan yang dirancang. 4) Metode dan cara penilaian yang digunakan dalam mengukur dan menilai hasil proses pendidikan yang dirancang dalam kurikulum.

Perubahan kurikulum berdampak baik dan buruk bagi mutu pendidikan, dimana dampak baiknya yaitu pelajar bisa belajar dengan mengikuti perkembangan zaman yang semakin maju tapi didukung oleh kepala sekolah, guru, tenaga pengajar, peserta didik bahkan lembaga itu sendiri (Aslan & Wahyudin, 2020). Dimana kepala sekolah harus berhubungan baik dengan atasannya dan membina hubungan baik dengan bawahannya, lalu guru juga harus bermutu, maksudnya gurunya harus memberi pelajaran yang dapat dicerna oleh peserta didik, lalu siswa juga harus bermutu, maksudnya siswa dapat belajar dengan baik, giat belajar, menjadi siswa yang kreatif dalam setiap pemecahan masalah serta kritis dalam setiap pelajaran.

Dampak negatifnya adalah mutu pendidikan menurun dan perubahan kurikulum yang begitu cepat menimbulkan masalah-masalah baru seperti menurunnya prestasi siswa, hal ini dikarenakan siswa tidak dapat menyesuaikan diri dengan sistem pembelajaran pada kurikulum yang baru.

Menurut, Elmore dan Sykes (1992) yang dikutip (Khoirurrijal dkk., 2022) bahwa ketika kurikulum diformulasi, dikembangkan, dan diimplementasikan di sistem persekolahan hingga ke dalam kelas, mekanisme pelaksanaan mempengaruhi praktek pembelajaran yang selanjutnya berpengaruh terhadap hasil belajar siswa. Sayangnya, menurut Elmore dan Sykes (1992), tidak ada jaminan bahwa guru akan mengimplementasikan kebijakan kurikulum sesuai harapan pemerintah. Dampak dari kurikulum pendidikan yang bergonta ganti

bukan hanya memberikan dampak negatif terhadap siswa yang semakin merendahkan prestasinya sebetulnya perubahan ini juga dapat berdampak pada sekolah yaitu pada tujuan atau visi sebuah sekolah juga akan ikut kacau. Contoh saja bila sebuah sekolah memiliki satu tujuan atau satu visi tentu sekolah tersebut akan berusaha untuk mencapai tujuannya dan untuk memenuhi sebuah visi tentu membutuhkan waktu yang tidak singkat, ketika mereka telah memfokuskan diri pada visi yang telah disusun secara tiba tiba kurikulum di ganti tentu sekolah tersebut harus mengganti tujuan yang ingin di capai. Mungkin pemerintah merasa bahwa perubahan kurikulum dapat memberi perubahan yang lebih baik pada mutu pendidikan, tapi nyata nya tidak demikian.

2.2. Penelitian Terdahulu

Terkait dengan penelitian ini, peneliti menemukan penelitian relevan tentang peran kepala sekolah dalam implementasi kurikulum merdeka. Kepala sekolah mampu menerapkan kurikulum merdeka. Ada beberapa penelitian yang terkait dengan kurikulum merdeka:

- 2.2.1. Penelitian Wahyu Arief Adha dan Siska Fadila (2023) dengan judul “Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka”. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan seorang pemimpin dalam sebuah satuan pendidikan. Kepala sekolah memiliki tugas dan kewajiban yang beraneka ragam diantaranya adalah sebagai pengelola sumber daya sekolah, pemimpin pengajaran, administrator (Adha & Fadhila, 2023).

- 2.2.2. Penelitian Rostiani dkk., (2023) yang berjudul “Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SDN Ciapus 2 Kabupaten Bandung.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SDN Ciapus 2 Kabupaten. Bandung. Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam rangka peningkatan kinerja guru di SDN Ciapus. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 2 Ciapus dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan peneliti dapat tercapai dengan catatanterdapat beberapa temuan permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaannya dan dapat dijadikansebagai bahan evaluasi untuk kedepannya (Rostiani dkk., 2023).
- 2.2.3. Penelitian Saleh & Arifiani (2024) dengan judul “Peran Kepala Sekolah dalam manajemen di Sekolah Dasar.” Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi pembelajaran blended learning dan pengaruhnya terhadap peserta didik sehingga guru di Sekolah Dasar dapat tertarik untuk mengembangkan serta menerapkan model pembelajaran Blended Learning di sekolahnya. Metode yang digunakan adalah tinjauan Pustaka sistematis. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh Pembelajaran blended learning dapat diterapkan di sekolah dasar dengan cara offline ataupun hybrid learning.

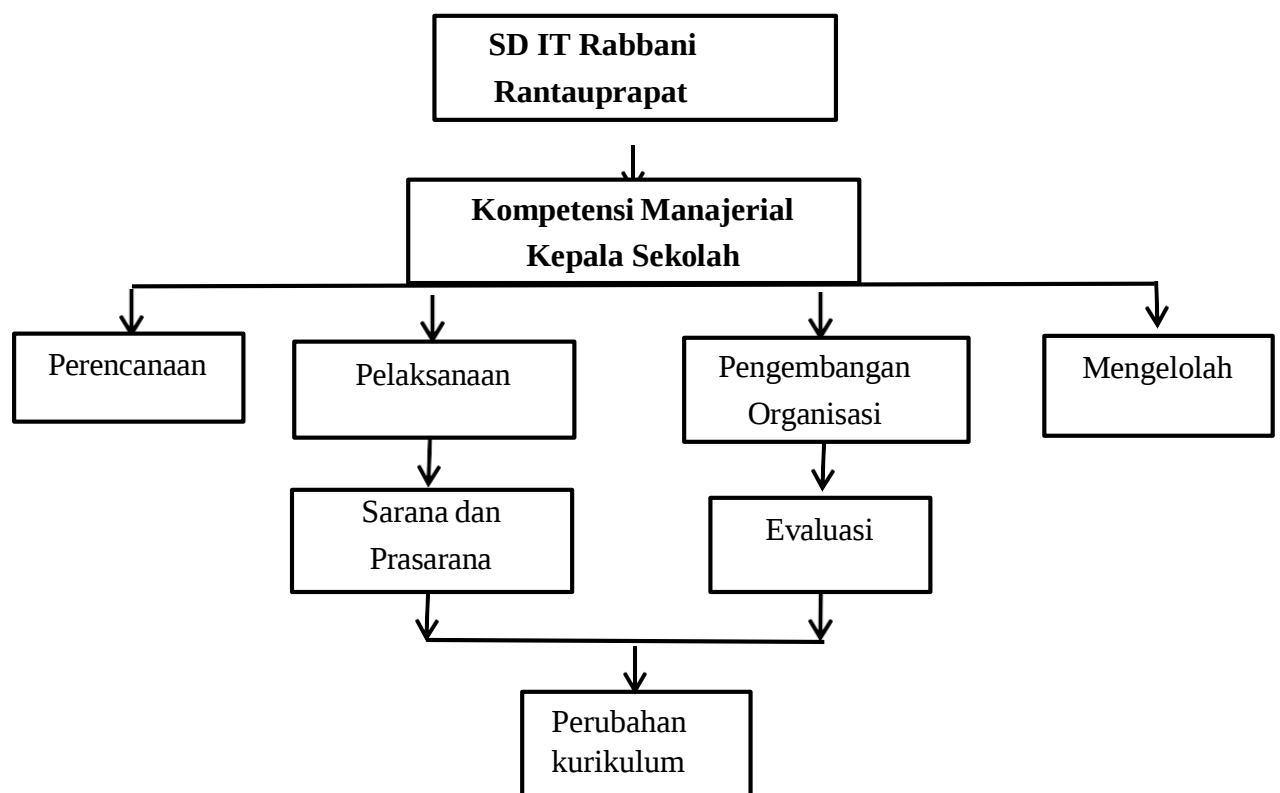
Pembelajaran dengan online dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai macam platform online seperti portal rumah belajar, google classroom, Edmodo, web, kipin school dan sebagainya.

Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Wahyu Arief Adha dan Siska Fadila	Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka	1. Menggunakan metode pendekatan penelitian kualitatif 2. Meneliti peran kepala sekolah	1. Penelitian terdahulu membahas peran kepala sekolah dalam implementasi kurikulum merdeka sedangkan pada penelitian ini membahas secara khusus kompetensi manajerial kepala sekolah 2. Lokasi Penelitian yang digunakan
2.	Rostiani dkk.,	Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SDN Ciapus 2 Kabupaten Bandung	1. Menggunakan metode pendekatan penelitian kualitatif 2. Meneliti kompetensi manajerial kepala sekolah	1. Penelitian terdahulu meneliti tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sedangkan penelitian ini menindaklanjuti perubahan kurikulum 2. Lokasi Penelitian yang digunakan
3.	Saleh & Arifiani	Peran Kepala Sekolah dalam manajemen di Sekolah Dasar	1. Menggunakan metode pendekatan penelitian kualitatif 2. Meneliti peran	1. Penelitian terdahulu membahas peran kepala sekolah di sekolah secara umum

			kepala sekolah	sedangkan pada penelitian ini dikhususkan pada kompetensi manajerial dan menindaklanjuti perubahan kurikulum
				2. Lokasi Penelitian

2.3. Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian